

**UNIVERSITETET I AGDER**

Oppfølging av rapporterings- og dokumentasjonskrav i profesjonelle byråkratier

Ida Kristin Pedersen

Veileder

Helge Hernes

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2012

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven er siste ledd i studiet offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder. Oppgaven representerer slutten på min tid som student, en tid som har vært preget av mange gode opplevelser og spennende utfordringer.

Oppgaven er veiledet av førsteamanuensis Helge Hernes. Jeg vil rette en stor takk til han for gode råd og innspill, samt støtte i denne prosessen. Han fortjener en ekstra takk for alltid å ha vært tilgjengelig ved behov.

Videre vil jeg takke alle som stilte opp på intervju. Dere gav meg en innsikt som i stor grad har preget arbeidet med oppgaven. Jeg setter også veldig stor pris på alle administrativt ansatte som har tatt seg tid til å svare på min spørreundersøkelse. Videre vil jeg rette en stor takk til Universitetet i Agder, Universitetet i Tromsø, Sørlandet Sykehus HF og Sykehuset Østfold for god hjelp med å distribuere min spørreundersøkelse.

Jeg vil også takke alle rundt meg som har bidratt med oppmuntrende ord og støtte gjennom hele oppgaven. Dere er for mange til å nevne, men en spesiell takk rettes til mine venner og medstudenter Nina Rønningen og Helene Holte. Samarbeidet vi har hatt gjennom hele denne prosessen er noe jeg setter stor pris på.

Sist men ikke minst vil jeg takke Hans Kristian Fjeldsgård. Tusen takk for alt du har bidratt med av støtte og oppmuntring!

*Ida Kristin Pedersen
Kristiansand, 2. desember 2012*

Sammendrag

Utgangspunktet for denne studien var å undersøke hva som kunne forklare en påstått vekst i administrative stillinger ved sykehus og universiteter. Gjennom en pilotstudie som inkluderte personlige intervjuer med administrativt ansatte, ble det poengtert at økte dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav var hovedårsaken til veksten i administrative stillinger.

Omfanget av rapporterings-, dokumentasjons- og handlingskrav ved sykehus og universiteter er et tema som har blitt mye debattert også i media. Flere aktører peker på at det har vært en stor økning i slike krav, og at de ansatte ved sykehus og universiteter i stadig større grad må forholde seg til krav om dokumentasjon og rapportering.

På bakgrunn av funnet i pilotstudien, valgte jeg å fokusere på disse kravene om rapportering og dokumentasjon. Studien legger til grunn at slike krav kan behandles og følges opp av de ansatte på ulike måter, og dermed føre til at kravene blir implementert i varierende grad. Hvordan kravene blir implementert, vil igjen kunne påvirke administrasjonens størrelse.

Det som undersøkes i denne studien er hvordan ansatte ved sykehus og universiteter behandler og følger opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav, samt hva som kan forklare variasjoner i hvordan slike krav behandles.

I tillegg til at studien søker å skaffe en forståelse for hvordan krav om rapportering og dokumentasjon implementeres ved sykehus og universiteter, er dette en studie av ansattes atferd i organisasjoner. Personers atferd i organisasjoner er et tema i flere organisasjonsteoretiske tilnærminger. Ved hjelp av disse teoretiske tilnærmingene søker oppgaven å gi en forståelse for hvorfor de ansatte behandler kravene slik de gjør, samt at den fremmer ulike alternativer for hvordan de ansatte på en hensiktsmessig måte kan forholde seg til kravene om rapportering og dokumentasjon.

Studiens hovedfunn er at ansatte ved universiteter og sykehus i stor grad kan sies å være nøye med å følge opp dokumentasjons- og rapporteringskrav, også når det gjelder krav som de anser som unødvendige. Vi finner samtidig tydelige variasjoner i dette funnet. Faktorer som forklarer variasjoner er blant annet hvordan de ansatte oppfatter kravene, fra hvilket hold kravene kommer fra samt hvor respondenten er ansatt.

Innholdsfortegnelse

1.0. Innledning.....	7
2.0. Problemstilling.....	11
2.1. Problemstillingens teoretiske interesse	11
2.2. Problemstillingens praktiske interesse.....	12
3.0. Teori.....	13
3.1. Økt tilsynsaktivitet – The Audit Society.....	13
3.2. Det profesjonelle byråkratiet	13
3.3 Implementering.....	17
3.3.1. De-kopling	19
3.4. Teori om lydighet	22
3.4.1. Lydighet - Milgram-eksperimentet.....	23
3.4.2. Hensiktsmessigheten av ikke å opptre lydig – workplace deviance	25
3.4.3. Lydighet - hensiktsmessig eller ikke?	26
3.5. Kobling mellom teori og studien	29
4.0. Metode.....	31
4.1. Valg av metode.....	31
4.2. Valg av case	32
4.3. Valg av enheter.....	32
4.4. Gjennomføring	33
4.4.1. Gjennomføring - pilotstudie	33
4.4.2. Resultater - pilotstudie.....	34
4.4.3. Gjennomføring - testundersøkelse.....	35
4.4.4. Resultater – testundersøkelse.....	36
4.4.5. Gjennomføring - hovedundersøkelse.....	36
4.5. Operasjonalisering.....	37
4.5.1. Avhengige variabler.....	37
4.5.2. Kontekstvariabler	41
4.5.3. Uavhengige variabler.....	42
5.0. Resultater	45
5.1. Univariat analyse	45
5.1.1. Kommentarer til univariat analyse.....	48
5.1.2. Oppsummering av funn, univariat analyse	55
5.2. Bivariat analyse	57

5.3. Regresjonsanalyse	64
5.3.1. Kommentarer til regresjonsanalyser	68
5.3.2. Oppsummering av funn, multivariat analyse	75
6.0. Resultater fra analysene samlet	77
6.1. Oppsummering av resultater - hovedfunn	77
6.2. Variasjoner i hvordan krav behandles	78
6.2.1. Variasjoner mellom administrativt ansatte og faglige ansatte	78
6.2.2. Variasjoner i hvordan kravene oppfattes	79
6.2.3. Variasjoner ut fra hvor respondenten er ansatt	79
6.2.4. Variasjoner i forhold til hvor kravene kommer fra	80
7.0. Diskusjon	81
7.1 Studiens sterke og svake sider	87
7.2 Implikasjoner	88
7.3 Forslag til videre forskning	89
8.0. Referanser	90

Liste over figurer

Figur 3.1: Bromley & Powell (2012), de-kopling	21
------------------------------------------------------	----

Liste over tabeller

Tabell 3.1: Staw & Boettger (1990), counter-role behavior.....	26
Tabell 4.1: Oversikt over avhengige variabler.....	38
Tabell 4.2: Oversikt over kontekstvariabler.....	41
Tabell 4.3: Konstruksjon av variabel: Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav	42
Tabell 4.4: Oversikt over uavhengige variabler	44
Tabell 5.1: Univariat analyse, avhengige variabler	46
Tabell 5.2: Korrelasjon, avhengige variabler	58
Tabell 5.3: Korrelasjon, kontekstvariabler	60
Tabell 5.4: Korrelasjon, uavhengige variabler og kontrollvariabler	62
Tabell 5.5 (1): Regresjonsanalyse, avhengig variabel 1-5	65
Tabell 5.5(2): Regresjonsanalyse, avhengig variabel 6-10	66
Tabell 5.5(3): Regresjonsanalyse, avhengig variabel 11-15	67

Liste over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide	93
Vedlegg 2: Infoskriv til spørreundersøkelsen	96
Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen	97

1.0. Innledning

I perioden fra sykehusreformen ble innført i 2002 og fram til 2010 ble det opprettet 12 335 nye årsverk i spesialisthelsetjenesten. Av disse er 6145 ikke-medisinske stillinger, mens legeårsverkene bare økte med 1983 i den samme perioden. (ssb.no, tabell 09548 og 06923) (Aftenposten, 18.2.2012)

Ved norske universiteter ser vi samme utvikling. Dersom man ser på universitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø var det i 1987 3,4 årsverk i vitenskapelig stilling per administrative årsverk mens dette tallet har blitt redusert til 2,8 i 2007. (Gornitzka, Larsen, Gunnes, 2009) Nyere tall viser at veksten har fortsatt ved flere universiteter også de siste årene. Fra 2007 og fram til 2011 har antallet årsverk i administrasjonen ved Universitetet i Oslo og Universitetet i Bergen økt med over 12 %. Over den samme femårsperioden har antallet vitenskapelige årsverk ved de to universitetene bare økt med 3-4 %. (Database for statistikk om høyere utdanning, publisert i Aftenposten 14.5.2012)

Disse tallene blir tolket forskjellig og er gjenstand for mye offentlig debatt. Flere har uttrykt bekymring for denne utviklingen, spesielt vitenskapelige og helsefaglige ansatte har vært aktivt ute i media og kritisert den økte administrasjonen, og uttrykt bekymring for en byråkratisering av norske sykehus og universiteter. President i Legeforeningen, Torunn Janbu har for eksempel uttalt *"Det er vanskelig å se vekst i denne type administrasjon som fornuftig ressursbruk"* (Bongard og Norman 2009, vg.no) Dette illustrerer godt faglige ansattes skepsis mot den økte administrasjonen. På den andre siden kan det argumenteres for viktigheten og nødvendigheten av en stor og fungerende administrasjon ved sykehus og universiteter. Mintzberg (1979) peker på dette ved å hevde at de profesjonelle i operasjonskjernen er helt avhengig av administrativt ansatte til å ta seg av administrative oppgaver, slik at de selv kan fokusere på sine kjerneoppgaver. Administrativt ansatte fungerer som en støttestab i profesjonelle byråkratier og skal legge til rette for at de profesjonelle kan utøve sitt arbeid på best mulig måte. (Mintzberg 1979: 363) Også påstanden om at byråkratiet har svulmet opp mer enn hensiktsmessig har blitt møtt med motargumenter. Tidligere helseminister Anne-Grete Strøm-Erichsen har for eksempel uttalt dette om byråkratiet ved norske sykehus: *"Det er en myte som har spredd seg at vi har et enormt byråkrati-velde. Om vi sammenligner oss med andre land så har vi faktisk lite helsebyråkrati. På noen områder er det kanskje for lite og for få legesekretærer på sykehusene"*. (Løset, K. 3.2.2012, tv2.no)

Utgangspunktet for min oppgave var å undersøke hva som kunne forklare denne veksten i administrative stillinger ved sykehus og universiteter, som er de klassiske eksemplene på profesjonelle byråkratier. Jeg la til grunn at de administrativt ansatte selv utgjør en viktig informasjonskilde i forbindelse med dette temaet. Administrativt ansatte sitter ofte i posisjoner hvor de har god oversikt over hva som skjer i organisasjonen. De har kontakt med flere ulike aktører, både aktører innad i organisasjonen og eksterne aktører. Dette gjør at de har et godt overblikk over hvordan ting fungerer i organisasjonen. Dette gjør at de administrativt ansatte utgjør en god informasjonskilde i forbindelse med mitt tema. Samtidig er det viktig å understreke at de administrativt ansatte har sine vinklinger og sine interesser, noe som vil prege denne studiens resultater.

Med dette som utgangspunkt utførte jeg en pilotstudie hvor jeg intervjuet totalt 11 administrativt ansatte ved sykehus og universiteter for å få et innblikk i hva de mente kunne forklare den administrative veksten. I pilotstudien pekte de aller fleste intervjuobjektene på *økte dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav* som en sentral forklaring på veksten i administrative stillinger. Også gjennom mediene har det blitt påpekt at årsaken til den økte administrasjonen er slike økte krav om rapportering og dokumentasjon, spesielt fra instanser utenfor sykehusene og universitetene. Lars Haukaas, sjefen for arbeidsgiverforeningen Spekter har uttalt følgende om rapporteringskravene ved norske sykehus: *«Ethvert mål skal rapporteres tilbake. Og da har staten organisert seg med ikke mindre enn 13 statlige tilsyn eller direktorater som fører tilsyn med at helseforetakene utfører målene»* Han peker også på at hvert av de 13 tilsynene har sine egne rapporteringssystemer som skal følges. (Haugli, 17.11.12, Dagens Næringsliv)

Også ansatte ved norske universiteter har uttrykt gjennom mediene at diverse krav som må følges opp har blitt mer omfattende. Professor Kjell Lars Berge ved Universitetet i Oslo har for eksempel beskrevet situasjonen slik *”Vi opplever en Kafka-aktig statlig kontroll og måling av forskning og undervisning”*. (Kraft, N. 21 – 27.1.2011, Morgenbladet)

På bakgrunn av pilotstudien, hvor intervjuobjektene pekte på økte krav om rapportering og dokumentasjon som hovedårsak til byråkratisk vekst, tok jeg et valg om å fokusere på hvordan administrativt ansatte i profesjonelle byråkratier forholder seg til slike krav. Disse påstandene om at departementer, helseforetak, Arbeidstilsynet, Riksrevisjonen, Pasientombudet og så videre stadig kommer med flere pålegg om rapportering og

dokumentasjon som sykehus og universiteter må følge opp, danner dermed grunnlaget for denne studien.

I min oppgave vil jeg se på hvordan slike krav blir behandlet og fulgt opp av ansatte ved norske sykehus og universiteter. En ting er nemlig selve kravene, men jeg legger til grunn at disse kan følges opp på ulike måter og dermed føre til at kravene blir implementert i varierende grad. Dersom kravene blir nøye fulgt opp og gis et stort fokus blant de ansatte i organisasjonen, vil dette føre til en større vekst i administrative stillinger enn dersom kravene i liten grad implementeres i organisasjonen. I tillegg er det også slik at sykehus-/universitetsledelsen og andre ledere i organisasjonen kommer med dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav som ansatte må følge opp. Dette inngår også i min oppgave.

I sin framstilling av det profesjonelle byråkratiet argumenterer Mintzberg (1979:376-377) for at den eksterne kontrollen av profesjonelle byråkratier bør holdes på et minimalt nivå:

“Complex work processes cannot be formalized by rules and regulations, and vague outputs cannot be standardized by planning and control systems. Except in misguided ways, which program the wrong outputs, forcing the professionals to play the machine bureaucratic game – satisfying the standards instead of serving the clients”

Utviklingen med økte krav om rapportering og dokumentasjon vil dermed være en utfordring i følge Mintzberg. Kravene kan som nevnt følges opp i varierende grad av de ansatte i profesjonelle byråkratier. Mintzberg hevder at dersom profesjonelle byråkratier har et for stort fokus på å tilfredsstille eksterne krav, vil dette føre til at strukturen ligner mer på et maskinbyråkrati. Å undersøke hvordan krav behandles vil derfor være svært interessant i forhold til Mintzberg sine betraktninger om det profesjonelle byråkratiet.

Studien søker også å undersøke hvordan kravene om rapportering og dokumentasjon implementeres ved sykehus og universiteter. I følge Pressman og Wildavsky (1973) er det avgjørende for en vellykket implementeringsprosess at alle aktører utøver de nødvendige tiltak for å få de fastsatte målene ut i livet. I forhold til denne studien, vil det være slik at dersom de ansatte legger lite arbeid i sin behandling av krav, vil dette gjøre implementeringsprosesser vanskelig. Å undersøke om ansatte er nøye med å følge opp krav om rapportering, vil bidra til å belyse mulighetene for vellykkede implementeringsprosesser ved sykehus og universiteter.

Videre bidrar denne studien til å belyse graden av lydighet blant de ansatte i profesjonelle byråkratier. Tidligere forskning rundt lydighet, blant annet Milgrams (1974) kjente eksperiment på fenomenet, avdekker at personer er ekstremt lydige ovenfor autoriteter. Annen forskning på temaet, som Warren (2003) sin teori om workplace deviance samt Staw og Boettgers (1990) teori om task revision fokuserer derimot på ansattes muligheter til ikke å opptre som de blir bedt om dersom situasjonen krever det. Disse forfatterne argumenterer for at det kan være positivt for organisasjoner dersom de ansatte protesterer på organisatoriske handlinger og prosesser de opplever som feilaktige og lar være og fullt ut implementere prosesser de anser som lite hensiktsmessige. Det avgjørende i forhold til om det er hensiktsmessig at de ansatte utøver task-revision er i følge Staw & Boettger (1990) om jobbrollene er korrekt spesifiserte eller ikke.

Med utgangspunkt i teoretiske tilnærminger rundt lydighet, workplace deviance og task-revision er det interessant å undersøke hvordan de ansatte i profesjonelle byråkratier behandler kravene om rapportering og dokumentasjon. Studien undersøker om de ansatte er lydige når det gjelder å følge opp krav eller om de anser det som nødvendig å møte kravene med atferd i samsvar med workplace deviance og task-revision.

En strategi organisasjoner eller ansatte kan benytte seg av i møte med krav om rapportering og dokumentasjon er de-kopling. Det tradisjonelle synet på de-kopling har vært at organisasjoner skiller mellom organisatoriske strukturer som søker å oppnå legitimitet fra organisatorisk praksis som internt i organisasjonen anses å være mest effektiv. (Meyer & Rowan, 1977). Bromley og Powell (2012) introduserte derimot nylig et nytt perspektiv på begrepet de-kopling. De peker på at i senere tid har krav fra eksterne aktører økt i intensitet, spesielt med tanke på økte krav om innsyn, overvåkning og kontroll av organisasjoners aktivitet. Dette presser organisasjoner til å samkjøre praksis med det de uttrykker utad i større grad, og organisasjoner blir nødt til å føye seg etter eksterne evalueringskriterium. Dette gjør at det tradisjonelle synet på de-kopling blir mindre relevant, og de forsøker derfor å redefinere begrepet. Denne nye formen for de-kopling kaller de for *means-end de-kopling*. *Means-end de-kopling* vil si at eksterne krav blir nøye implementert i organisasjonen, men de har en svak kobling til organisasjonens kjerneoppgaver. I forhold til min studie er det interessant å se på dette nye de-koplings begrepet, da kravene sykehus og universiteter står ovenfor ofte er noe de er nødt til å implementere og rapportere om. Det vil derfor være interessant å se på om ansatte benytter seg av en *means-end de-kopling* i møte med krav om rapportering og dokumentasjon.

2.0. Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er todelt og lyder slik:

1. Hvordan blir dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fulgt opp og behandlet av ansatte ved sykehus og universiteter?

2. Hva kan forklare variasjoner i hvordan slike krav blir fulgt opp og behandlet?

I min oppgave har jeg anlagt et mikroperspektiv, og har undersøkt problemstillingen gjennom å se på hvordan de administrativt ansatte ved sykehus og universiteter oppfatter at slike krav blir fulgt opp og behandlet av organisasjonen. Jeg har undersøkt hvordan administrativt selv behandler krav, samt hvordan de oppfatter at henholdsvis sine nærmeste ledere, sykehus-/universitetsledelsen og vitenskapelige/helsefaglige ansatte behandler og følger opp krav.

2.1. Problemstillingens teoretiske interesse

Problemstillingen er på flere måter teoretisk interessant. For det første bidrar problemstillingen til en forståelse for hvordan krav om rapportering og dokumentasjon implementeres ved sykehus og universiteter. Dette er interessant i forbindelse med teoretiske tilnærminger som fokuserer på implementeringsprosesser i organisasjoner, som for eksempel Pressman & Wildavsky (1973).

Videre er teoretiske tilnærminger som diskuterer fordelene og utfordringene med ekstern kontroll av organisasjoner inkludert i studien. (Power, 1997 og Mintzberg, 1979) Oppgavens problemstilling er interessant i forbindelse med disse tilnærmingene, da den undersøker hvilken effekt forsøk på ekstern kontroll av sykehus og universiteter har på de ansattes arbeidshverdag. Dersom de ansatte er veldig nøye i sitt arbeid med å følge opp krav om rapportering og dokumentasjon betyr dette at den eksterne kontrollen av organisasjonen påvirker de ansattes arbeid i stor grad, og dermed påvirker organisasjonens resultater.

Problemstillingen er også teoretisk interessant da den undersøker ansattes atferd i organisasjoner. En rekke forfattere innenfor organisasjonsteoretiske emner (Milgram, 1974, Spreitzer & Sonenshein, 2004, Staw & Boettger, 1990 og Warren, 2003) har fokusert på personers atferd i organisasjoner. Ved hjelp av slike teoretiske tilnærminger søker oppgaven å gi en forståelse for hvorfor de ansatte behandler kravene slik de gjør, samt at den fremmer

ulike alternativer for hvordan de ansatte på en hensiktsmessig måte kan forholde seg til kravene om rapportering og dokumentasjon.

2.2. Problemstillingens praktiske interesse

Problemstillingen min bidrar til å skaffe mer innsikt og kunnskap om hvordan ansatte i profesjonelle byråkratier behandler krav om rapportering og dokumentasjon. Departementer, sykehus-/universitetsledelsen og andre aktører som arbeider med utviklingen av norske sykehus og universiteter vil kunne dra nytte av et slikt innblikk i sitt videre arbeid med å utvikle organisasjonene. Innsyn i hvordan kravene oppfattes og implementeres av de øvrige ansatte i organisasjonene vil kunne hjelpe ledere og eiere i deres arbeid med implementeringsprosesser. Dersom studien viser at ansatte ved sykehus og universiteter er svært skeptiske til kravene, og gir dem liten oppmerksomhet vil dette være en indikasjon på at det er et behov for en ny vurdering av hvordan sykehus og universiteter kan utvikles og forbedres.

Problemstillingen er også praktisk nyttig for de øvrige ansatte i profesjonelle byråkratier som står ovenfor krav om rapportering, da den bidrar til å belyse ulike alternativer for hvordan krav kan følges opp og behandles.

Videre er det slik at en byråkratisering gjennom økt fokus på å tilfredsstille diverse krav kan føre til at fokus tas bort fra organisasjonenes kjerneoppgaver og over på et fokus om og slavisk følge de økte kravene om rapportering og dokumentasjon. Dersom dette er tilfellet vil det ha betydelige konsekvenser for sykehus og universiteter, som er sentrale institusjoner i den norske velferdsstaten.

Utviklingen med økte krav om rapportering og dokumentasjon er noe som foregår i stor grad i hele offentlig sektor samt i privat sektor. Dette er altså en problemstilling som er relevant også utover sykehus og universiteter som jeg har valgt å fokusere på.

3.0. Teori

3.1. Økt tilsynsaktivitet – The Audit Society

Økt tilsynsaktivitet er en utvikling som har preget en rekke organisasjoner de senere år. I boken ”*The Audit Society, Rituals of Verification*” ser Michael Power (1997) på det han betegner som *the audit explosion*. Auditing kan betegnes som tilsyn, hvor diverse aktører forsøker å se til og kontrollere organisasjoners og personers aktiviteter. Power (1997) peker på at graden av *auditing* i samfunnet har økt på flere måter. Det har blant annet blitt et økt krav om ansvarliggjøring av organisasjoner, noe som har ført til et behov for å kunne se hva organisasjoner holder på med. En organisasjons aktiviteter må dokumenteres slik at andre aktører kan kontrollere og få innsyn i aktiviteten som pågår i organisasjonen. Videre har det blitt et økt fokus på at organisasjoner skal måle og dokumentere kvaliteten av organisatoriske handlinger og utfall. Selv aktiviteter og utfall som vanskelig kan måles, som for eksempel kvaliteten på undervisningen ved et universitet har de senere år blitt møtt med krav som søker å måle kvaliteten gjennom bruk av ulike indikatorer.

Økt tilsynsaktivitet og økte krav om rapportering og dokumentasjon er altså noe som foregår i stor grad i flere ulike organisasjoner, både i offentlig- og privat sektor. Jeg har valgt å se på denne utviklingen i profesjonelle byråkratier, da dette er organisasjoner hvor faglig autonomi står sentralt, og hvor høy tilsynsaktivitet gjennom økte krav om dokumentasjon og rapportering dermed er ekstra kontroversielt.

3.2. Det profesjonelle byråkratiet

I boken ”*The Structuring of Organizations*” gir Henry Mintzberg (1979) en beskrivelse av fem ulike organisatoriske konfigurasjoner, hvor en av konfigurasjonene er det profesjonelle byråkratiet. Sykehus og universiteter blir betraktet som profesjonelle byråkratier, og jeg vil derfor gi en redegjørelse for hva som kjennetegner det profesjonelle byråkratiet samt administrativt ansattes rolle i slike organisasjoner.

Det som kjennetegner et profesjonelt byråkrati er at det er avhengig av kunnskapene og ferdighetene til de profesjonelle i den operative kjernen. De profesjonelle er høyt utdannede

og har gjennom sin utdanning tilegnet seg kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for å kunne løse arbeidsoppgavene på en god måte. Mesteparten av koordineringen mellom de profesjonelle blir ivaretatt av standardiseringen av ferdigheter og kunnskap, og dermed hva de har lært å forvente seg av sine kolleger: *"...the system works because everyone else knows roughly what is going on"* (Mintzberg, 1979:349)

På grunn av at arbeidsoppgavene de profesjonelle utøver er så komplekse, samt at resultatene av profesjonelt arbeid er vanskelig å måle, kan de profesjonelle ikke bli direkte overvåket av ledelsen og oppgavene kan ikke bli direkte standardisert av analytikere. Derfor er de profesjonelle tildelt mye beslutningsmyndighet og har stor kontroll over eget arbeid. Siden de komplekse arbeidsoppgavene gjør at arbeidet ikke kan standardiseres slik det blir gjort i et maskinbyråkrati legger det profesjonelle byråkratiet vekt på å standardisere oppgaveløsningen gjennom systematisk rekruttering av profesjonelle som representerer en felles fagkunnskap. En slik standardisering gir en forutsigbarhet i forhold til hvordan oppgavene løses. (Mintzberg, 1979:352)

Operasjonsskjernen er den desidert viktigste delen i et profesjonelt byråkrati og mye av fokuset i det profesjonelle byråkratiet er på de profesjonelle og deres arbeid. Men en annen sentral del av det profesjonelle byråkratiet er den administrative strukturen. De profesjonelle utøver en del administrative oppgaver selv, men de er helt avhengige av å ha administrativt ansatte som tar seg av store deler av de administrative oppgavene, slik at de profesjonelle kan konsentrere seg om sine kjerneoppgaver. Ofte i profesjonelle byråkratier oppstår det derfor et parallelt administrativt hierarki i tillegg til det demokratiske, bottom-up hierarkiet for de profesjonelle. Det administrative hierarkiet kan minne mer om et maskinbyråkrati hvor situasjonen er sånn som Weber originalt beskrev det: *"each lower office is under the control and supervision of a higher one"*. I den profesjonelle strukturen ligger status og makt i ekspertise, det vil si at graden av innflytelse avhenger av personens kunnskaper og ferdigheter. I den administrative strukturen derimot må man praktisere administrasjon og følge reglene for å oppnå status. De profesjonelle ser på sin viktigste oppgave å yte service ovenfor sine klienter og å utføre sine oppgaver på best mulig måte mens de administrativt ansatte fokuserer på å følge prosedyrer. Disse to hierarkiene representerer med andre ord ulike tilnærminger ovenfor arbeidet og blir derfor ofte holdt relativt uavhengige av hverandre for å unngå konflikter i organisasjonen. (Mintzberg, 1979:360-363)

Administrativt ansatte i profesjonelle byråkratier bruker mye tid på å behandle ubalanser i strukturen. Selv om de profesjonelle innehar høye ferdigheter og kunnskaper oppstår det ofte uenigheter mellom de profesjonelle, da kan administrativt ansatte bistå med løsningsforslag. Koordinering både mellom de ulike profesjonelle og de profesjonelle og støttestaben er også oppgaver som administrasjonen må ivareta. En annen sentral oppgave for administrativt ansatte er å være et bindeledd mellom de profesjonelle i organisasjonen og aktører utenfor som for eksempel myndighetene og klientorganisasjoner. Det er forventet at administrativt ansatte skal oppmuntre eksterne aktører til å støtte organisasjonen, både moralsk og finansielt. (Mintzberg, 1979: 361-362)

Det er flere fordeler med et profesjonelt byråkrati. Det er en demokratisk struktur gjennom at den gir makt og stor grad av autonomi til de profesjonelle slik at de har muligheten til å perfektionere sine ferdigheter uten å bli forstyrret. Men det er nettopp disse karakteristikkenes som også skaper de største problemene i et profesjonelt byråkrati. Det er nemlig ingen kontroll av arbeidet utenom profesjonen, ingen måte å korrigere feil som de profesjonelle selv overser. Alle organisasjoner er avhengige av koordineringssystemer. Standardiseringen av ferdigheter og kunnskaper er en løs koordineringsmekanisme som ikke klarer å takle mange av behovene for koordinering i profesjonelle byråkratier. Videre kan det være et problem i profesjonelle byråkratier at de profesjonelle utøver mange skjønnsmessige vurderinger i sitt arbeid. Dette er ikke et problem når man har å gjøre med kompetente og moralske profesjonelle, men strukturen har problemer med å håndtere profesjonelle som enten er inkompetente eller umoralske. Slike ansatte kan i verste fall ignorere behovene til sine klienter i tillegg til at de ikke tar hensyn til organisasjonens behov. Det siste problemet Mintzberg nevner med det profesjonelle byråkratiet er at det er en struktur som gir lite rom for innovasjon. Strukturen passer godt til å produsere standardiserte utfall, men er dårlig tilpasset behovet for å produsere nye resultater. (Mintzberg, 1979: 372-376)

Mintzberg (1979:376) peker på hvilke responser disse nevnte problemene vekker:

"Most commonly, those outside the profession-clients, nonprofessional administrators, members of the society at large and their representatives in government - see the problems as resulting from a lack of external control of the professional, and his profession. So they do the obvious: try to control the work with one of the other coordinating mechanisms. Specifically, they try to use direct supervision, standardization of work processes, or standardization of outputs."

En slik form for ekstern kontroll av de profesjonelle hevder Mintzberg (1979:376) at er utfordrende:

”But specific professional activities - complex in execution and vague in results-are difficult to control by anyone other than the professional themselves.”

Videre argumenterer Mintzberg (1979:377) for at ekstern kontroll av profesjonelle byråkratier vil virke mot sin hensikt:

“Complex work processes cannot be formalized by rules and regulations, and vague outputs cannot be standardized by planning and control systems. Except in misguided ways, which program the wrong behaviors and measure the wrong outputs, forcing the professionals to play the machine bureaucratic game-satisfying the standards instead of serving the clients”

Som vi ser av disse sitatene er Mintzberg klar på at ekstern kontroll av profesjonelle byråkratier bør holdes på et minimalt nivå. Han konkretiserer dette, og hevder at ekstern kontroll bør begrenses til finansiell kontroll, samt lovgivning mot upassende eller ulovlig oppførsel fra profesjonelle. (Mintzberg, 1979: 376-378)

Selv om Mintzberg sterkt anbefaler å begrense den eksterne kontrollen av profesjonelle byråkratier, gjøres det altså likevel mange forsøk på å gjøre det motsatte gjennom stadige krav om dokumentasjon og rapportering.

Det kan argumenteres for at Mintzberg muligens går vel langt i å kategorisere all ekstern kontroll som dysfunksjonell. Dersom vi ser Mintzberg sine uttalelser i sammenheng med utviklingen av «*the audit society*» som Power (1997) peker på, kan hans uttalelser sies å være i overkant kategoriske. Det har blant annet blitt et økt krav om ansvarliggjøring av organisasjoner, hvor eksterne aktører gjør krav på å få innsyn i aktiviteten som pågår i organisasjonen. Sett i lys av dagens situasjon for organisasjoner, kan det derfor argumenteres for at Mintzberg sine synspunkter fra 1979 ikke lenger er like aktuelle som de en gang var. Allikevel er hans analyser interessante i forbindelse med denne studien.

3.3 Implementering

Mange studier fokuserer på hvordan vedtak blir implementert i organisasjoner. I min oppgave ønsker jeg å se på hvordan dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav blir implementert ved norske sykehus og universiteter. Hvordan kravene følges opp av de ansatte kan variere, og dermed føre til at kravene i ulik grad blir implementert i organisasjonen.

Pressman & Wildavsky (1973) skriver i boken *"Implementation"* om hvorfor statlige politiske tiltak ofte ikke lykkes med å implementeres på lokalt nivå. Boken tar utgangspunkt i en case studie av et federalt program i Oakland på 60-tallet.

Når det nye byrået Economic Development Administration (EDA) ble opprettet av kongressen, bestemte det seg for å gå inn i byer med den hensikt å sørge for permanente nye arbeidsplasser til minoritetspersoner gjennom økonomisk utvikling. Oakland ble valgt som et eksperiment for å vise hvordan man kunne skape insentiver for arbeidsgivere slik at de ville ansette minoriteter. Oakland var en by preget av høy arbeidsledighet, fattigdom og spenninger blant minoriteter, og ble derfor valgt til å være den første byen programmet ble prøvd ut på. Kongressen sørget for tilstrekkelig økonomisk støtte og det var mye entusiasme bak prosjektet. Noen år etter at prosjektet ble annonsert var det derimot lite resultater å se i Oakland. Konstruksjonsarbeidet som ble lovet var bare halvferdig, og arbeidsledigheten blant minoriteter hadde ikke endret seg nevneverdig mye. Dette caset viser tydelig at implementering er svært vanskelig, og at det ikke er tilstrekkelig med gode mål, entusiasme og økonomiske midler for å implementere politikk. (Pressman & Wildavsky, 1973, preface)

Pressman og Wildavsky forsøker å forklare hvorfor prosjektet som i utgangspunktet hadde et enormt potensial endte opp med å mislykkes. Den første årsaken de tar for seg er problemene som kan oppstå ved "joint action", altså handling hvor flere aktører samarbeider om utførelsen. EDA hadde i utgangspunktet tenkt å implementere programmet sitt på en enkel og direkte måte, uten mye innblanding fra andre aktører. Dette var intensjonen, men i realiteten ble det slik at et stort antall individer samt offentlige og private organisasjoner ble involvert i implementeringsprosessen. Alle de ulike aktørene hadde ulike perspektiver på hvordan de anså EDA sitt program og de hadde svært ulike syn på hvor mye det hastet med å implementere programmet. De ulike aktørene hadde også ulike kriterier for suksess. EDA sitt sentrale mål var antallet nye arbeidsplasser for minoriteter, mens andre aktører igjen hadde

helt andre suksesskriterier. Dette var en sentral årsak til alle utsettelsene som preget prosjektet i implementeringsfasen.

Pressman og Wildavsky fokuserer på at aktører kan være enige om hva man vil oppnå med et prosjekt og om hva som er det endelige målet, men samtidig være uenige om hvilke virkemidler man mener bør benyttes for å oppnå de ønskede resultatene. Det kan også være slik at man er enig om målet, men man klarer ikke å utøve de nødvendige tiltakene som må til for å få forslaget realisert. Forfatterne lister opp flere årsaker som forsøker å forklare hvorfor det er slik. En av årsakene de nevner er at aktørene kan være enige i et forslag, men at de mener en gjennomføring av dette ikke vil samstemme med andre organisatoriske mål. En annen årsak de nevner er at aktører kan ha andre egne prosjekter som krever tid og oppmerksomhet og derfor ikke har tid til å innføre nye prosjekter selv om de i utgangspunktet er positivt innstilt til prosjektet og dets intensjoner. Lovlige og prosessuelle ulikheter er en annen forklaring forfatterne nevner. Aktører kan ha ulike meninger om prosessuelle og lovlige aspekter og dermed glemme det endelige målet de i utgangspunktet skal samarbeide for å oppnå. En ansatt i EDA omtalte dette problemet i Oakland slik:

"...At every point, the Port and EDA had their own engineering opinions. There was hardening, but not over the right issues. They were fighting about land fill, but they should have been worrying about employment."(Pressman & Wildavsky, 1973:100)

Vi ser altså at selv om de ulike aktørene arbeider for et felles mål kan det oppstå problemer med implementering grunnet uenighet om viktigheten av prosjektet og hvilke virkemidler som bør benyttes for å oppnå ønskede resultater. (Pressman & Wildavsky, s. 94-100)

3.3.1. De-kopling

I forbindelse med teoretiske tilnærminger om implementeringsprosesser er det interessant å se på begrepet de-kopling. De-kobling er en strategi organisasjoner eller personer kan benytte seg av i møte med eksterne krav eller implementeringsprosesser.

Organisasjoner blir i stor grad påvirket av sine omgivelser. Et grunnleggende skille for å forstå hvordan omgivelsene påvirker organisasjoner er skillet mellom tekniske og institusjonelle omgivelser. En organisasjons tekniske omgivelser er forhold utenfor organisasjonen som direkte påvirker hvordan organisasjonen utfører sine arbeidsoppgaver og som har en direkte påvirkning på organisasjonens resultater.(Scott, 1998:131) En organisasjons institusjonelle omgivelser blir av Meyer og Rowan (1977:341) definert som de grunnleggende antakelsene, verdiene og normene i omgivelsene som sier noe om hva som er passende organisatorisk- oppførsel og form.

Organisasjoner må forholde seg til både de tekniske omgivelsene og de institusjonelle omgivelsene. I følge Scott (1998) blir både sykehus og universiteter utsatt for press fra sine institusjonelle omgivelser. Dette er organisasjoner som svært mange aktører og personer har krav og forventninger til. Samtidig er det slik at effektiviteten og resultatene til disse organisasjonstypene er vanskelig å måle. Dette gjør det rimelig å anta at profesjonelle byråkratier i stor grad må forholde seg til press fra sine institusjonelle omgivelser.
(Scott, 1988: 138)

Ofte kan det oppstå konflikt mellom tekniske- og institusjonelle krav fra omgivelsene. Det kan bli en konflikt mellom hvordan de institusjonelle omgivelsene forventer og krever at organisasjonen skal opptre og hvordan organisasjonen bør være for at organisasjonens kjerneoppgaver blir utført på best mulig måte. En strategi for å håndtere krysspress fra institusjonelle og tekniske omgivelser er de-kopling. (Meyer & Rowan 1977:355-356)

Meyer & Rowan (1977) definerer de-kopling som at organisasjoner med hensikt skiller mellom organisasjonsstrukturer som søker å oppnå legitimitet og organisatorisk praksis som internt i organisasjonen anses å være teknisk effektiv. Meyer & Rowan hevder at den formelle strukturen til organisasjoner kan være, og ofte er de-koplet fra den faktiske aktiviteten internt i organisasjonen. (Meyer & Rowan, 1977:356-357)

I følge Brunsson (1989) er det ofte slik at de grunnleggende antakelsene i omgivelsene om hva som er passende organisatorisk oppførsel ofte er vanskelig å kombinere med kravet om effektivitet og produktivitet innad i organisasjonen. Når institusjonelle normer ikke går overens med kravene for handling og effektivitet i organisasjonen utgjør dette en utfordring for organisasjonen. En måte å håndtere denne utfordringen på er å skille, eller de-kople den faktiske aktiviteten internt i organisasjonen fra det man formelt uttrykker til sine institusjonelle omgivelser. (Brunsson, 1989:6-7)

Dette fører til at det oppstår to ulike organisatoriske prosesser. Den ene genererer handling, mens den andre gjør det ikke men blir opprettholdt med den hensikt å demonstrere eller vise fram noe til de institusjonelle omgivelsene. Denne andre formen for organisatoriske prosesser kan defineres som ritualer. Eksempler på slik organisatorisk handling er å lage avanserte budsjetter men ikke følge dem, eller å samle inn informasjon man aldri bruker. Eller dersom det relateres til denne studien, at man gir uttrykk for at man legger ned mye arbeid i behandlingen av krav mens man i realiteten ikke har noe spesielt fokus på dette. Brunsson beskriver denne formen for handling som at organisasjoner må være "hyklerske". De uttrykker en ting utad for å oppnå legitimitet og tillit, mens de i virkeligheten gjør noe helt annet. (Brunsson, 1989:7)

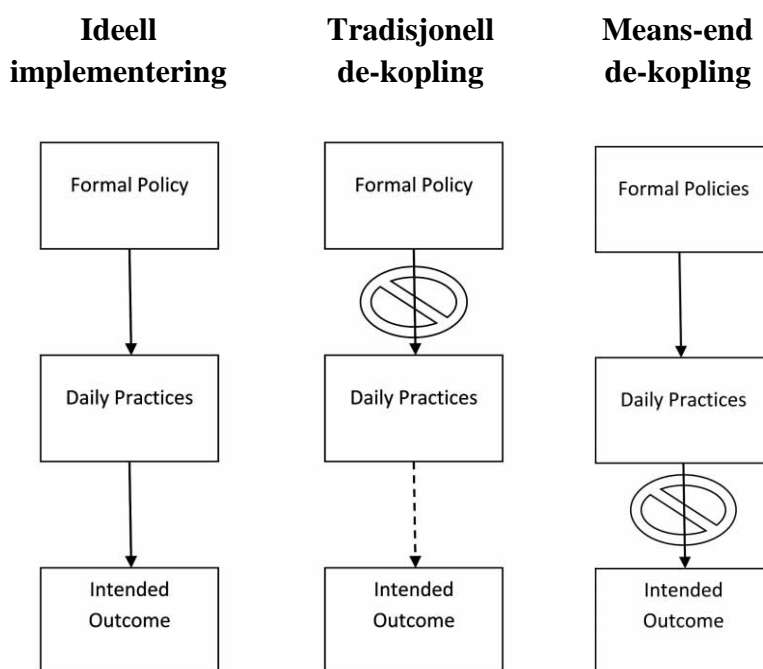
Flere forfattere (Meyer & Rowan 1977, Brunsson 1989) argumenterer for at de-kopling kan være en viktig og nødvendig strategi i enhver moderne organisasjon som ønsker å handle i henhold til kravene om rasjonalitet og rettferdighet, mens den samtidig ønsker en effektiv og produktiv organisasjon.

Det som har blitt presentert så langt er det tradisjonelle synet på de-kopling, som en strategi hvor man skiller mellom hva man uttrykker til sine omgivelser at man gjør, fra hva man faktisk gjør internt i organisasjonen. Bromley & Powell (2012) presenterer derimot en alternativ form for de-kopling, som de hevder er mer aktuell i dagens samfunn. Denne alternative formen for de-kopling kaller de for *means-ends de-kopling*. Forfatterne hevder at utviklingen med økt tilsynsaktivitet og økt kontroll av organisasjoner som har preget samfunnet de siste årene (Power, 1997) gjør at det er vanskelig for organisasjoner å skille de institusjonelle omgivelsenes forventninger fra organisasjonens praksis.

I den tradisjonelle beskrivelsen av de-kopling blir krav og vedtak ikke implementert i organisasjonen, men kun behandlet som ritualer som ikke påvirker de daglige arbeidsrutinene. I følge Bromley & Powell (2012) vil krav og vedtak bli implementert ved en *means-ends de-*

kopling, men de vil ha en svak kobling til kjerneoppgavene i organisasjonen. Forventingene fra organisasjonens institusjonelle omgivelser har ved en *means-ends de-kopling* reelle konsekvenser for organisasjonen og fører til at arbeidsoppgaver påvirkes. De nye innføringene blir implementert, men disse aktivitetene har ikke stor påvirkning på organisasjonens effektivitet eller utfall. Organisasjoner implementerer altså en rekke praksiser som har et svakt forhold til organisasjonens resultater og effektivitet. (Bromley & Powell, 2012)

Figuren nedenfor (Bromley & Powell, 2012: 9, 15) illustrerer forskjellen mellom det tradisjonelle synet på de-kopling og *means-end de-kopling*. Til venstre vises hvordan vedtak ideelt sett bør implementeres, hvor formelle vedtak påvirker organisasjonens praksis som igjen påvirker organisasjonens utfall. I midten illustreres den tradisjonelle formen for de-kopling, hvor formelle vedtak ikke blir implementert. Til høyre vises *means-end de-kopling*, hvor formelle vedtak blir implementert og påvirker organisasjonens praksis men organisasjonens utfall blir i liten grad påvirket.



Figur 3.1: Bromley & Powell 2012, de-kopling

Means-end de-kobling er mest relevant i organisasjoner hvor koblingen mellom virkemidler og utfall er uklar. Dette er tilfellet i produksjonen av komplekse sosiale eller offentlige tjenester, og dermed høyst relevant i forhold til universiteter og sykehus. (Bromley & Powell 2012: 17-18) I forhold til universiteter er deres hovedmål å produsere kunnskap, et mål som er

svært vanskelig å måle eller standardisere. Krav som søker å gjøre nettopp dette kan derfor møtes med *means-end de-kopling*, på den måten vil ikke slike krav påvirke organisasjonens resultater i stor grad.

Teorier om de-kopling sier lite om hvilke mekanismer som påvirker om organisasjoner eller ansatte velger å de-kople. For å få en bedre forståelse av mekanismene bak de-kopling er det interessant å se på teoretiske tilnærminger rundt begrepet lydighet.

3.4. Teori om lydighet

For å belyse min problemstilling er det interessant å se på teorier om lydighet. Flere studier av lydighet fokuserer på hvorfor personer er lydige og adlyder ordre fra autoriteter. Andre teorier rundt lydighet ser derimot på nødvendigheten av ikke å opptre lydig i visse situasjoner.

For å implementere politiske vedtak er det en forutsetning at personene som skal stå for implementeringen er lydige. De som skal sørge for at vedtakene blir realisert i praksis må være villige til å utøve de nødvendige tiltakene som må til for å gjøre implementeringsprosessen vellykket. Som vi så i caset Pressman og Wildavsky (1973) presenterte mislykkede implementeringsprosesser ofte fordi de som skal stå for implementeringen ikke er enige i virkemidlene som skal benyttes og dermed ikke utøver de nødvendige tiltak. På den andre siden er det en del studier som peker på at lydighet kan skape negative konsekvenser for organisasjoner. Disse studiene framhever at det i visse tilfeller vil være høyst nødvendig og stå imot autoriteter og opptre annerledes enn det man blir beordret til da dette kan være til fordel for organisasjonen.

Rapporterings-, dokumentasjons- og handlingskrav er oppgaver administrativt ansatte blir pålagt av sine ledere og av instanser utenfor sykehusene og universitetene. Å se på teorier om lydighet kan bidra til å belyse hvorfor ansatte behandler kravene de blir pålagt slik de gjør. Videre vil studiene om workplace deviance og task-revision som er inkludert i oppgaven, kunne bidra til en diskusjon rundt hvilken behandling av krav som er mest hensiktsmessig for organisasjoner.

3.4.1. Lydighet - Milgram-eksperimentet

Milgram-eksperimentet er et velkjent psykologisk eksperiment fra 60-tallet. Stanley Milgram var opptatt av fenomenet lydighet. Han påpeker at lydighet ovenfor autoriteter er nødvendig i ethvert samfunn og at alle mennesker som ikke lever i isolasjon er nødt til å respondere på kommandoer fra andre mennesker. Samtidig kan lydighet ovenfor autoriteter få svært negative følger. Det mest ekstreme eksempelet på dette er nazistenes utryddelse av jøder under andre verdenskrig. Disse inhumane hendelsene kunne aldri blitt utført i en så stor skala dersom ikke et stort antall mennesker adlydde ordre. (Milgram, 1974:19-20)

Milgram var interessert i dette dilemmaet som lå i lydighetsbegrepet, men han ønsket å bevege seg bort fra de abstrakte diskusjonene ved å observere konkrete tilfeller av lydighet. For å gjøre dette satt han opp et eksperiment på Yale University. Eksperimentet gikk ut på at to personer kom til et psykologisk laboratorium for å delta i en påstått studie om hukommelse og læring. En av personene blir utnevnt som lærer og den andre som elev. Forskeren forklarer så at hensikten med studien er å se på effekten av straff på læring. Eleven blir satt i en stol og får elektriske ledninger festet til kroppen. Læreren blir plassert foran en sjokk-generator og blir bedt om å avgi støt til eleven dersom han svarer feil. Læreren får beskjed om å øke styrken på sjokkene for hvert gale svar som blir avgitt. Sjokkene varierer i styrke, fra 15 volt til 450 volt. I realiteten er derimot eleven en skuespiller og mottar ikke reelle elektriske sjokk. Det er læreren som er det virkelige undersøkelsesobjektet. Hensikten med eksperimentet er å se hvor langt en person vil gå i en konkret situasjon hvor han blir beordret til å påføre økende smerte på en person som protesterer. Man er interessert i å se på i hvor stor grad personen vil være lydig og adlyde ordre fra forskeren som ber han om å gi elektriske sjokk. Eleven vil uttrykke sterke protester og gi uttrykk for smerte etter hvert som de påståtte sjokkene øker i styrke. Læreren vil derfor møte et dilemma, eleven vil be om at sjokkene stanser samtidig som forskeren som er en legitim autoritet vil argumentere for at han skal fortsette å gi elektriske sjokk. Målet for eksperimentet er å se hvor mye som skal til for at en person vil stå i mot en autoritær person når han står ovenfor et moralsk dilemma. (Milgram, 1974:20-21)

Resultatene fra eksperimentet var oppsiktsvekkende. Av de 40 personene som deltok i eksperimentet valgte 26 å adlyde ordre fra forskeren og ga elektriske sjokk hele veien opp til 450 volt. Ingen av forsøkspersonene valgte å avbryte eksperimentet før de nådde 300 volt. Dette på tross av at personen som mottok støtene uttrykte stor smerte og ba om at eksperimentet måtte stoppe. (Milgram, 1974:49-52)

Dette viser et svært høyt lydighetsnivå hvor helt vanlige mennesker fulgte ordrene til en autoritær person selv om handlingene forårsaket stor smerte for et annet menneske. Milgram forsøker å forklare dette oppsiktsvekkende høye lydighetsnivået og legger fram flere ulike årsaker som kan forklare hvorfor mennesker adlyder ordre selv om det går på bekostning av moralske prinsipper. Den første forklaringen Milgram presenterer er at mennesker instinktivt er lydige. Han fokuserer på at hierarkier har eksistert i ulike samfunn i lange tider, og at det er nødvendig for å skape harmoni i en gruppe at medlemmene aksepterer sin plass i hierarkiet. (Milgram, 1974:141-143)

Et annet fenomen Milgram bruker for å forklare menneskers lydighet ovenfor autoriteter er *"the agentic shift"*. *"The agentic shift"* foregår når en person skifter perspektiv fra å se seg selv som en autonom person til å betrakte seg som en del av et system. Når dette skiftet finner sted er det ikke lenger bare ens egne behov og interesser man arbeider for, men man setter seg selv inn i en større organisatorisk sammenheng.

"In this condition the individual no longer views himself as responsible for his own actions but defines himself as an instrument for carrying out the wishes of others." (Milgram, 1974:151) Når en person befinner seg i *"the agentic state"* blir personen noe annerledes enn hva han ville vært tidligere. Et kjennetegn ved personer i denne tilstanden er at de har høy respekt ovenfor autoriteter. Å respektere autoriteter er en naturlig respons, i tillegg er det slik at autoriteter er i den posisjonen at de kan påføre fordeler og ulemper til de som er under han. En leder kan for eksempel velge å forfremme eller avskjedige ansatte. På grunn av dette ønsker man å opprettholde et godt forhold til lederen, selv om det kan gå på bekostning av andre interesser eller verdier. Et annet aspekt Milgram nevner er situasjonsforpliktelser. For å avbryte eksperimentet med sjokkgeneratoren er forsøkspersonen nødt til å bryte løftet han i utgangspunktet ga forskeren om at han ville delta i eksperimentet. Goffman (1959) pekte på at enhver sosial situasjon bygger på en konsensus om arbeidet blant deltakerne. Et viktig prinsipp her er at når deltakerne har blitt enige om en definisjon av prosjektet, skal det ikke være noen motstand mot det. Å uttrykke motstand mot en veldefinert situasjon man i utgangspunktet sa seg villig til å være med på kan være vanskelig og skape mange negative følelser. Derfor er det mange som finner lydighet som et mindre smertefullt alternativ enn å bryte forpliktelsen man har inngått. (Milgram, 1974: 150-168)

Milgram understreker at det er viktig med en viss grad av lydighet blant personer, både i organisasjoner og i samfunnet generelt. Men som hans eksperiment viste, kan lydighet ha svært negative konsekvenser. Det er derfor viktig å se på alternative former for atferd.

3.4.2. Hensiktsmessigheten av ikke å opptre lydig – workplace deviance

Mange studier peker på nødvendigheten av og ikke opptre lydig i visse situasjoner.

Workplace deviance ble tidligere definert som handlinger utøvd av organisatoriske medlemmer som har, eller har til hensikt å skade kolleger, ledere eller organisasjonen. (Kidwell & Martin, 2005: 2) Workplace deviance ble altså sett på som noe negativt og noe som skader organisasjonen. Nyere forskning (Warren 2003, Spreitzer & Sonenshein 2004, Kidwell & Martin 2005) har derimot fokusert på at workplace deviance i enkelte tilfeller kan være positivt for organisasjoner. Spreitzer og Sonenshein (2004) snakker i den sammenheng om positiv deviance, som de definerer som intensjonell atferd som avviker fra normene til en referansegruppe på en positiv måte. Også Warren (2003) argumenterer for de positive aspektene ved deviance, og definerer deviance som et avvik fra normer. Om workplace deviance er positivt eller negativt for organisasjonen avhenger av under hvilke forhold oppførselen finner sted samt hvilke normer det er som blir brutt. Den samme oppførselen kan være åpen for flere ulike tolkninger, basert på blant annet motivasjonen bak oppførselen og konsekvensene oppførselen fører til. (Kidwell & Martin, 2005)

Counter-role behaviour kan defineres som oppførsel som avviker fra forventet oppførsel i organisasjonen. Det er med andre ord oppførsel hvor den ansatte handler motsatt eller annerledes av hva som forventes av han. (Staw and Boettger, 1990: 534-536) På samme måte som workplace deviance kan counter-role behaviour være både positivt og negativt for organisasjonen. Katz & Kahn (1966) poengterer at effektive organisasjoner er avhengig av mer enn at de ansatte gjør det som forventes av dem i sine roller. Van Maanen og Schein (1979) forsvarer også verdien av counter-role behaviour i organisasjoner. De skiller mellom oppførsel hvor ansatte fullt ut aksepterer normene i organisasjonen og innovativ oppførsel hvor ansatte motsetter seg eller forsøker å forbedre sine arbeidsoppgaver eller sine jobbroller. Poenget i disse studiene er at det å ha personer som protesterer på feilaktige organisatoriske handlinger eller prosesser kan være positivt og nødvendig for organisasjonen i et langsiktig perspektiv. Samtidig kan en slik motsetning av eksisterende jobbforventninger føre til at tid

og energi blir tatt bort fra organisasjonens pågående produktive operasjoner. (Staw og Boettger, 1990, s. 534-536)

Det finnes flere ulike former for counter-role behaviour. I følge Staw & Boettger (1990) er task-revision trolig den mest funksjonelle formen for counter-role behaviour. Task-revision blir definert som handling som blir utført med den hensikt å korrigere en feilaktig prosedyre, en feilaktig jobbeskrivelse eller en rolleforventning som er dysfunksjonell for organisasjonen. (Staw og Boettger, 1990: 534)

3.4.3. Lydighet - hensiktsmessig eller ikke?

Så langt i min redegjørelse for teorier om lydighet har jeg beskrevet fordeler og ulemper ved både lydig oppførsel og ved avvikende oppførsel. Hvilken atferd som er mest hensiktsmessig for organisasjonen avhenger i følge Staw & Boettger (1990) om organisasjonen har spesifisert jobbrollene riktig eller ikke. Dette poenget presenterer de gjennom en tabell:

	Standard role behavior: Meets expectations	Extra-role behavior: Beyond Expectations	Counter-role behavior: Differs from expectations
Correctly specified role	Ordinary good performance	Organizational citizenship behaviour/prosocial behaviour (excellent performance)	Deviance, dissent, and grievance (poor performance)
Incorrectly specified role	Bureaucratic behavior (poor performance)	Bureaucratic zeal (very poor performance)	Role innovation/task-revision and redirection (excellent performance)

Tabell 3.1: Staw & Boettger (1990), Counter-role behavior

Tabell 3.1 viser at standard rolle oppførsel, som også kan betegnes som å opptre lydig, karakteriseres som god oppførsel dersom rollene er korrekt spesifiserte. Slik atferd kjennetegnes gjennom den pliktoppfyllende ansatte som gjør det han blir bedt om uten å stille spørsmål ved oppgavene. Dersom jobbrollene derimot ikke er korrekt spesifisert, er standard rolle oppførsel ikke nødvendigvis særlig funksjonell. Å gjøre ting etter boka og konstant følge direktivene fra ledelsen kan derfor bli stemplet som rigid byråkratisk oppførsel dersom reglene og prosedyrene som følges i seg selv hindrer produktivitet. Videre viser tabell 3.1 at dersom en rolle er korrekt spesifisert, kan counter-role behaviour bli betraktet som en unødvendig form for avvikende oppførsel fra et fungerende system. Dersom rollene derimot er feildefinerte eller at et større system er dysfunksjonelt kan counter-role behaviour være svært positivt for organisasjonen i det lange løp. (Staw og Boettger, 1990: 537)

Vi ser altså at hvilken organisatorisk atferd fra de ansatte som er mest hensiktsmessig for organisasjonen avhenger av om arbeidsoppgavene de ansatte er satt til å gjøre kan defineres som riktige eller ikke og om stillingsbeskrivelsen er korrekt.

I min studie er det de ansattes behandling av krav om rapportering og dokumentasjon som undersøkes. Med utgangspunkt i Staw og Boettger sin tabell er det avgjørende i forhold til hvilken behandling av krav som er mest hensiktsmessig for profesjonelle byråkratier om kravene i seg selv kan sies å være korrekte og nødvendige eller om de er unødvendige og dysfunksjonelle.

Mintzberg (1979) går langt i å kategorisere alle forsøk på ekstern kontroll av profesjonelle byråkratier som dysfunksjonelle. Dersom vi legger Mintzberg sin argumentasjon til grunn, og antar at han har rett, kan alle kravene om rapportering og dokumentasjon sies å være feilaktig definerte jobbroller/arbeidsoppgaver. I samsvar med tabellen til Staw og Boettger vil det derfor være mest hensiktsmessig for profesjonelle byråkratier at de ansatte utøver counter-role behavior i samsvar med for eksempel task-revision i møte med krav om rapportering og dokumentasjon. Dette vil si at de ansatte ikke bør legge ned mye arbeid i kravene, samt forsøke å motsette seg kravene eller forsøke å endre de.

Dersom Mintzberg derimot tar feil i sine vurderinger av ekstern kontroll, og at kravene om rapportering og dokumentasjon derimot kan sies å være nyttige og korrekte. Vil det i samsvar med tabellen til Staw og Boettger være mest hensiktsmessig for profesjonelle byråkratier at de ansatte er nøye i behandling av krav gjennom å utøve standard rolle oppførsel.

Selv om task-revision kan være positivt for organisasjoner når jobbrollene er feilaktig definert, viser studier at personer i liten grad benytter seg av task-revision selv når det er nødvendig. I sin studie av task-revision utførte Staw & Boettger (1990) to eksperimenter for å undersøke i hvor stor grad personer benytter seg av task-revision. Deres resultater viste at det generelt var en lav grad av task-revision blant deres testpersoner. Selv når de la inn svært tydelige feil i oppgaven samt gjorde den realistisk og relevant for testpersonene, var den vanligste responsen å akseptere det feilaktige innholdet. Deres resultater viser altså at personer i liten grad benytter seg av task-revision selv når det ville vært det riktige å gjøre.

Task-revision involverer motstand mot sosiale normer og forventninger i organisasjonen. På grunn av dette kan det være utfordrende for ansatte å utøve slik oppførsel selv om de anser at det vil være positivt for organisasjonen. Som vi så i forbindelse med Milgram-eksperimentet er det svært mange som ikke tør å gjøre motstand mot autoriteter selv om de mener det ville vært det riktige. Dette er en mulig forklaring på hvorfor ikke flere benytter seg av task-revision. En annen mulig forklaring kan være at de fleste kontrollsystemene i organisasjoner er lagt opp for å sørge for at de forventede arbeidsoppgavene blir utført. Det er de spesifiserte oppgavene og rollene som blir kontrollert, ikke forsøk på endring. På samme måte er det med belønninger i organisasjoner. Forfremmelser og bonuser blir stort sett gitt på grunnlag av det som allerede er spesifisert som korrekt og god oppførsel av organisasjonen. En siste mulig årsak til at ansatte ikke handler i samsvar med task-revision er at individer fort kan bli svært opptatt av snevre tekniske aspekter ved en oppgave og dermed miste oversikt over de større konsekvensene deres handlinger fører til. (Staw og Boettger, 1990, s. 538)

3.5. Kobling mellom teori og studien

Den første teorien jeg presenterer i min studie er teorien om *The Audit Society*. Denne er relevant for studien da den argumenterer for at graden av tilsynsaktivitet ovenfor organisasjoner har økt betraktelig de senere år. Power (1997) belyser en generell tendens i samfunnet, som også er gjeldende for mine valgte organisasjoner. Denne teorien bidrar til å gi en forståelse for hvorfor krav om rapportering og dokumentasjon har økt ved sykehus og universiteter, og er med på å gi en forståelse av undersøkelsens kontekst.

Videre er Mintzberg (1979) sin beskrivelse av det profesjonelle byråkratiet inkludert i studien. Denne teorien er tatt med for å gi en generell beskrivelse av den konfigurasjonen som best beskriver sykehus og universiteter. Teorien er også tatt med fordi Mintzberg presenterer flere synspunkter på hvordan profesjonelle byråkratier bør styres, og peker blant annet på utfordringene ved å detaljstyre organisasjoner som sykehus og universiteter.

Det som undersøkes i denne studien er hvordan krav behandles av ansatte. Dette kan analyseres ved hjelp av teorier om de-kopling. De-kopling er en strategi organisasjoner og personer kan benytte seg av i møte med eksterne krav. De-kobling representerer dermed et handlingsalternativ i forhold til behandlingen av krav. Mest vekt er lagt på Bromley og Powell sin artikkel fra 2012, hvor de redefinerer begrepet de-kopling i lys av samfunnsutviklingen med økt tilsynsaktivitet og ekstern kontroll. Krav om rapportering og dokumentasjon er noe sykehus og universiteter blir pålagt å implementere i organisasjonen, den tradisjonelle formen for de-kopling blir derfor mindre relevant i denne studien. En *means-end de-kopling* derimot er en mer relevant strategi i møte med rapporteringskrav i profesjonelle byråkratier. Ved å benytte seg av en *means-end de-kopling*, vil de økte kravene om rapportering påvirke organisasjonenes resultater i liten grad, og fokus vil ikke bli tatt bort fra organisasjonens kjerneoppgaver.

Teorier om de-kopling sier lite om hvilke mekanismer som fører til at organisasjoner og ansatte velger å de-kople. For å få en bedre forståelse for dette har jeg derfor valgt å inkludere teorier om lydighet i studien. I denne sammenheng er Milgrams eksperiment tatt med. Hans eksperiment viser hvordan personer handler i møte med autoriteter og ordre, og viser at mennesker i stor grad gjør slik de blir bedt om. Dette er interessant i forhold til min studie da krav om rapportering og dokumentasjon er noe ansatte blir pålagt fra ledere, eiere eller

eksterne instanser. Hvordan personer responderer på pålegg fra autoriteter og eksterne aktører kan derfor bidra til å belyse hvorfor kravene blir behandlet slik de gjør.

En stor del av teorien som er inkludert i studien diskuterer hvorvidt det er mest hensiktsmessig for organisasjoner at de ansatte gjør slik de blir bedt om, eller om det i enkelte tilfeller er positivt at ansatte avviker fra forventet oppførsel med den hensikt å tjene organisasjonen. Tilnærminger til begrepet workplace deviance, peker på at avvikende oppførsel fra ansatte i enkelte tilfeller kan være positivt for organisasjonen. Mens Staw og Boettger (1990) sin teori om task revision omhandler i hvilke tilfeller det er mest hensiktsmessig for organisasjonen at de ansatte ikke utøver sine arbeidsoppgaver som forventet. Disse er inkludert i studien da de bidrar til å belyse organisatoriske konsekvenser av de administrativt ansattes behandling av krav. De fremmer også alternativer for organisatorisk handling i tilfeller hvor lydighet ikke nødvendigvis er hensiktsmessig.

4.0. Metode

4.1. Valg av metode

Utgangspunktet for denne oppgaven var å undersøke årsakene til veksten i administrative stillinger i profesjonelle byråkratier. For å øke min kunnskap om dette temaet valgte jeg å utøve en pilotstudie bestående av kvalitative intervjuer. Denne pilotstudien viste at økte krav om dokumentasjon og rapportering var den mest sentrale årsaken til veksten i administrative stillinger. På grunn av dette funnet i pilotstudien valgte jeg derfor å fokusere på disse kravene, og undersøke hvordan de blir behandlet av ansatte i profesjonelle byråkratier.

Min undersøkelse består av både kvalitativ og kvantitativ metode. I følge Jacobsen (2000:123) kan disse metodene fint kombineres ved å foreta flere delundersøkelser i det samme prosjektet. Jeg startet med en kvalitativ pilotstudie, bestående av personlige intervjuer med administrativt ansatte. Dette gjorde jeg for å få en bedre forståelse og en avklaring av oppgavens tema. Den kunnskapen jeg tilegnet meg i pilotstudien, dannet dermed grunnlaget for utformingen av spørreskjemaet som ble brukt i den kvantitative tilnærmingen.

I min presentasjon av resultatene er det den kvantitative tilnærmingen som blir tillagt mest vekt. I følge Jacobsen (2000) er den kvantitative metoden best egnet når vi ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen, for eksempel en type atferd. Det er dette jeg ønsker å gjøre med min problemstilling. Jeg vil finne omfanget av hvordan ansatte ved norske sykehus og universiteter behandler krav. Videre er det slik at for å kunne si noe om hvordan ansatte behandler slike krav er det nødvendig med et større antall enheter fordi hvordan hver enkelt person behandler krav kan variere stort. Bruk av kvantitativ metode gir muligheten til å undersøke et større antall enheter, noe som gjør at jeg med større sikkerhet kan si noe om hvordan ansatte i organisasjonene behandler krav. Behovet for et større antall enheter samt at jeg ønsker å undersøke omfanget av en type atferd er årsakene til at jeg i min oppgave har lagt mest vekt på kvantitativ metode. (Jacobsen, 2000)

4.2. Valg av case

Fokuset i min undersøkelse er profesjonelle byråkratier. Sykehus og universiteter er klassiske eksempler på profesjonelle byråkratier, derfor ble det naturlig for meg å velge sykehus og universiteter som case. I utgangspunktet valgte jeg å inkludere Sørlandet sykehus HF og Universitetet i Agder i min studie. Disse organisasjonene ble valgt på grunn av tilgjengelighet. Pilotstudien samt testundersøkelsen min ble gjennomført på administrativt ansatte i disse to organisasjonene. Grunnet utfordringer knyttet til å distribuere min hovedundersøkelse til et tilstrekkelig antall respondenter i disse to organisasjonene, valgte jeg å sende forespørsler om deltakelse til andre universiteter og sykehus i Norge. Universitetet i Tromsø samt Sykehuset Østfold sa seg villige til å delta i min hovedundersøkelse.

4.3. Valg av enheter

Jeg har valgt å bruke administrativt ansatte ved sykehus og universiteter som enheter. Årsaken til at jeg har valgt å se på dette fra de administrativt ansattes perspektiv er at det er denne gruppen som i størst grad må forholde seg til kravene om rapportering og dokumentasjon. De er dermed i en posisjon hvor de i noen grad kan velge hvordan de vil behandle kravene. Videre er det slik at administrativt ansatte ofte er i posisjoner hvor de har god oversikt over hva som foregår i organisasjonen, da de har kontakt med flere ulike aktører både eksternt og internt i organisasjonen. Som nevnt innledningsvis er det viktig å påpeke at det at det kun er administrativt ansatte som er respondenter i studien, gjør at temaet blir belyst utelukkende fra deres ståsted. Dette vil påvirke studiens resultater.

Administrativt ansatte ved sykehus har jeg definert som ansatte uten helsefaglig bakgrunn. Ved universitetene er det ansatte som ikke arbeider med forskning og undervisning. Eksempler på administrative stillinger er diverse rådgivere, sekretærer, saksbehandlere og konsulenter. Jeg har også valgt å inkludere mellom- og toppledere som enheter. Videre er enhetene administrativt ansatte både i sentraladministrasjonen og ute ved fakulteter og klinikker/avdelinger. Stillinger som vaske- og kjøkkenpersonell, bibliotek- og tekniske stillinger blir ofte ikke regnet med når man snakker om administrasjonen og jeg har derfor valgt å utelukke disse.

4.4. Gjennomføring

I min masteroppgave har jeg hatt en omfattende metode bestående av tre ulike trinn. Trinn 1 var en kvalitativ pilotstudie hvor jeg intervjuet totalt 11 administrativt ansatte. På bakgrunn av funnene i pilotstudien utviklet jeg i trinn 2 en kvantitativ testundersøkelse med et stort antall spørsmål som ble besvart av 25 enheter. Jeg brukte faktoranalyser og mål om reliabilitet uttrykt gjennom Cronbach's alpha samt egne vurderinger for å redusere antallet spørsmål i testundersøkelsen. I trinn 3 utviklet jeg min hovedundersøkelse på bakgrunn av informasjonen innhentet i de tidligere metodiske trinnene. Hovedundersøkelsen ble deretter distribuert til et ukjent antall administrativt ansatte. 282 personer fullførte hele spørreundersøkelsen.

4.4.1. Gjennomføring - pilotstudie

Utgangspunktet for min oppgave var å forklare hva som var årsaken til den økte administrasjonen ved norske sykehus og universiteter. Dette er et område det er lite tidligere forskning på, og jeg valgte derfor å ha en kvalitativ pilotstudie for å få en bedre innsikt i temaet. Hensikten med pilotstudien var å skaffe meg et innblikk i hva administrativt ansatte mente kunne forklare den administrative veksten.

I pilotstudien intervjuet jeg administrativt ansatte ved Sørlandet sykehus HF og Universitetet i Agder. Jeg hadde 5 intervjuer ved Sørlandet sykehus HF og 6 intervjuer ved Universitetet i Agder. For å fange opp varierte synspunkter på temaet er det i følge Jacobsen (2000) mulig å dele respondentene inn i undergrupper. Man kan anta at variasjon i synspunkter til en viss grad henger sammen med noen trekk ved den enkelte. Man kan derfor benytte seg av inndelingsvariabler som er relevante for problemstillingen. Jeg benyttet meg av slike inndelingsvariabler for å få varierte synspunkter på mitt tema. Jeg intervjuet administrativt ansatte både i sentraladministrasjonen og ute ved klinikk/fakultet. Intervjuobjektene varierte også når det kom til ledernivå. Både toppledere, mellomledere og ansatte uten lederansvar er representert blant mine intervjuobjekter. Intervjuobjektene arbeidet også innenfor ulike områder/avdelinger.

Alle intervjuene foregikk ansikt-til-ansikt, og før jeg begynte intervjuet informerte jeg intervjuobjektene om oppgavens tema, samt forsikret dem om at intervjuet ville være anonymt. Jeg hadde på forhånd utviklet en intervjuguide for å lede intervjuobjektene inn på

temaene jeg ønsket belyst, samtidig som jeg åpnet for oppfølgingsspørsmål og muligheten til å endre spørsmålene ut fra hva intervjuobjektet snakket om. Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og gjennomgått i ettertid.

4.4.2. Resultater - pilotstudie

Jeg begynte intervjuene med å spørre de administrativt ansatte om hva de mente kunne forklare veksten i administrativt stillinger samt hvilke faktorer de mente førte til økt tidspress for administrativt ansatte. Dette er åpne spørsmål som lar intervjuobjektet snakke fritt om hva en mener kan forklare økningen i administrative stillinger. Aspekter som for eksempel stadig nye IKT - innføringer og opprettelser av nye funksjoner i organisasjonen ble nevnt som mulige årsaker. Den årsaken de fleste nevnte, samt pekte på som den viktigste årsaken var derimot de økte rapporterings-, dokumentasjons- og handlingskravene. Dette illustreres blant annet gjennom disse sitatene:

”Det har absolutt blitt flere krav om rapportering og dokumentasjon. Etter at regionene ble opprettet er det veldig mye mer kontroll og mye mer dokumentasjon. De skal ha rapporter på alt. Det er en av grunnene til at det ansettes flere folk”

”I økonomiavdelingen blir nye administrative stillinger opprettet på grunn av at vi får et krav fra departementet eller Riksrevisjonen som vi ikke har mulighet til å møte med den bemanningen vi har i dag. Da blir vi nødt til å innføre nye stillinger for å møte kravene.”

Flere av de administrativt ansatte var også opptatt av å peke på nødvendigheten av flere administrative stillinger. Inntrykket mitt etter intervjurunden er at administrative stillinger i profesjonelle byråkratier er travle stillinger hvor de ansatte arbeider mye og hardt, og de fleste opplevde høyt tidspress i sin stilling. Dette sitatet illustrer godt de administrativt ansattes oppfatninger rundt nødvendigheten av flere stillinger:

”Jeg ser en gradvis økning av administrative stillinger, men når vi får den økningen er det høyst nødvendig. Jeg arbeider veldig mye overtid, noe som ikke er ønskelig da jeg har små barn. Det burde ikke være nødvendig når man arbeider i staten. Det er en underkapasitet, og det sitter langt inne å opprette nye administrative stillinger.”

Et annet interessant funn i pilotstudien var at flere av de administrativt ansatte uttrykte en viss skepsis til enkelte av kravene om rapportering og dokumentasjon. Det kan vi se av disse sitatene:

”Vi opplever at noe er rapportering for rapporteringens skyld”

”Mitt inntrykk er at dess mer detaljer jo mer styring tror de at de har. Det er ikke jeg alltid overbevist om. Jeg spør meg selv hva mye av rapporteringen skal brukes til. Jeg ser behovet for å ha en del av dette, men det blir vel omfattende.”

Det viktigste resultatet fra min pilotstudie var at de administrativt ansatte fokuserte på økte rapporterings-, dokumentasjons- og handlingskrav som den viktigste årsaken til den administrative veksten. Dette resultatet førte til at min oppgave ble snevret inn til å omhandle kravene om rapportering og dokumentasjon.

4.4.3. Gjennomføring - testundersøkelse

Basert på resultatene i pilotstudien, valgte jeg å fokusere på administrativt ansattes behandling av krav. For å undersøke dette besluttet jeg å utføre en kvantitativ spørreundersøkelse blant administrativt ansatte ved sykehus og universiteter.

Før man setter i gang med hovedundersøkelsen på et stort antall respondenter er det viktig å ha en testundersøkelse. Dette er viktig både for å forsikre seg om at spørsmålene i spørreskjemaet er forståelige og for å se om man får interessante resultater som man kan bygge videre på i oppgaven. Det er stor grunn til å tro at svarene man får i testundersøkelsen også vil være gjeldene i hovedundersøkelsen dersom man utfører de på samme type enheter.

På bakgrunn av pilotstudien utviklet jeg et elektronisk spørreskjema i Survey-Xact med 70 spørsmål som jeg distribuerte til administrativt ansatte ved Sørlandet sykehus HF og Universitetet i Agder. Jeg distribuerte spørreskjemaet ved å sende det til mine intervjuobjekter, med forespørsel om de kunne besvare undersøkelsen samt videresende den til 5-10 kolleger. I testundersøkelsen endte jeg opp med 25 respondenter. Når jeg hadde fått inn resultatene av testundersøkelsen kjørte jeg faktoranalyser og reliabilitetstester på resultatene for å redusere antallet spørsmål som skulle benyttes i hovedundersøkelsen.

4.4.4. Resultater – testundersøkelse

Hensikten med testundersøkelsen var i tillegg til å teste at spørsmålene mine var forståelige, og få testet ut et stort antall spørsmål for så å redusere antallet som skulle inkluderes i hovedundersøkelsen. For å redusere antall spørsmål benyttet jeg meg av faktoranalyser og mål om reliabilitet uttrykt gjennom cronbach's alpaha, samt egne vurderinger.

I tilfeller hvor to eller flere items var svært like eller målte det samme ble de overflødige itemsene kuttet vekk.

Basert på resultatene i testundersøkelsen ble antallet spørsmål i hovedundersøkelsen redusert fra 70 til 34 spørsmål.

4.4.5. Gjennomføring - hovedundersøkelse

På bakgrunn av analysen og vurderingen jeg foretok på testundersøkelsen utviklet jeg min hovedundersøkelse. Hovedundersøkelsen min består av 34 spørsmål uttrykt som påstander, hvor respondenten blir bedt om å velge mellom alternativene helt enig, enig, verken/eller, uenig og helt uenig. I tillegg inneholder hovedundersøkelsen noen innledende kategoriseringsspørsmål.

Ved Universitetet i Agder ble oppgaven distribuert via de ansattes intranett - Innaskjærs, samt at enkelte av fakultetsdirektørene og servicetorget sendte ut undersøkelsen til sine ansatte på e-post. Ved Universitetet i Tromsø ble undersøkelsen distribuert på e-post til samtlige i sentraladministrasjon samt administrativt ansatte på enkelte fakulteter. Ved sykehusene hadde de ikke tilgang på e-post lister over administrativt ansatte, og de var derfor nødt til å finne fram en og en e-post adresse for distribuering. Dette ble gjort ved Sykehuset Østfold til omtrent 900 respondenter, mens ved Sørlandet sykehus HF ble undersøkelsen sendt ut til organisasjonsavdelingen og økonomiavdelingen samt til enkelte ledere ute ved klinikker. Resultatene fra hovedundersøkelsen vil bli presentert senere i oppgaven.

4.5. Operasjonalisering

4.5.1. Avhengige variabler

Min problemstilling lyder:

1. Hvordan blir dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fulgt opp og behandlet av ansatte ved universiteter og sykehus?

2. Hva kan forklare variasjoner i hvordan slike krav behandles?

Min avhengige variabel er som vi ser av problemstillingen hvordan dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav blir fulgt opp og behandlet av ansatte ved norske universiteter og sykehus. Hvordan ansatte behandler krav er vanskelig å måle direkte. Problemstillingen må derfor operasjonaliseres ved å undersøke problemstillingen indirekte gjennom flere ulike spørsmål. Hvilke spørsmål jeg har valgt å benytte er drevet av teori samt egne vurderinger.

For å måle min problemstilling utviklet jeg totalt 15 ulike variabler, uttrykt som påstander hvor respondenten skal gradere hvor enig/uenig han er i påstanden. Alle påstandene har svaralternativene helt uenig, uenig, verken/eller, enig, helt enig og vet ikke. I tabellen under er en oversikt over alle påstandene som søker å undersøke min avhengige variabel.

Jeg har et stort antall avhengige variabler. Årsaken til dette er at jeg gjennom studien ønsker å få størst mulig innsikt i hvordan ansatte ved sykehus og universiteter behandler og følger opp krav om rapportering og dokumentasjon. Jeg ønsker å fange opp hvordan de administrativt ansatte selv behandler krav, samt hvordan de oppfatter at henholdsvis ledere og helsefaglige-/vitenskapelige ansatte behandler krav. Jeg vil også ha med avhengige variabler som dekker krav som kommer fra ulike hold, samt at jeg ville undersøke hvordan de ansatte behandler krav generelt og hvordan de behandler krav som de anser som unødvendige. Grunnen til at jeg vil ha med avhengige variabler som dekker alt dette, er fordi jeg antar at de vil bidra til å belyse interessante variasjoner i hvordan kravene følges opp og behandles.

Egen behandling av krav	Oppfatning av sykehus- /universitetsledelsens behandling av krav	Oppfatning av nærmeste ledelsens behandling av krav	Oppfatning av helsefaglige/vitenskapelige ansattes behandling av krav
Jeg er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	Sykehus- /universitetsledelsen er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor
Jeg er nøye med å følge opp kravene fra sykehus- /universitetsledelsen	Sykehus- /universitetsledelsen legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	Min nærmeste leder/mine nærmeste leder er nøye med å følge opp kravene fra sykehus- /universitetsledelsen	Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus- /universitetsledelsen
Jeg er nøye med å følge opp kravene fra min nærmeste leder/mine nærmeste ledere		Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere
Jeg legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som jeg anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper		Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus- /universitetsledelsen som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	
Jeg legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus- /universitetsledelsen som jeg anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper			
Jeg legger lite arbeid i å følge opp krav fra min nærmeste leder/mine nærmeste ledere som jeg anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper			

Tabell 4.1: Oversikt over avhengige variabler

Som vi kan se av tabellen over har jeg to ulike spørsmål som søker å undersøke hvordan ansatte behandler krav: Om ansatte er nøye i sin behandling av krav og om de legger lite arbeid i behandlingen av krav som de anser som unødvendige. De to spørsmålene er deretter delt opp slik at de er rettet mot respondentens egen behandling av krav, samt mot hvordan respondenten oppfatter at henholdsvis sykehus-/universitetsledelsen, sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere og helsefaglige/vitenskapelige ansatte behandler krav. Videre er de to spørsmålene delt opp etter om de omhandler krav fra eksterne instanser, krav fra sykehus-/universitetsledelsen eller krav fra nærmeste leder/ledere.

- Den første typen av påstander som benyttes for å undersøke min problemstilling går på om ansatte er nøye med å behandle og følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav. Disse påstandene måler om de ansatte er nøye i sin behandling av krav eller om de har et mer avslappet forhold til dette arbeidet, og er derfor sentrale når det gjelder å undersøke problemstillingen.
- Den andre typen av påstander omhandler om ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper. Krav om rapportering og dokumentasjon omfatter en stor mengde av ulike krav, hvor enkelte blir ansett som svært relevante og nyttige mens andre igjen anses som unødvendige og lite relevante. For å fange opp noe av variasjonen i de ulike kravene har jeg derfor valgt å inkludere påstander som undersøker om ansatte er nøye med å følge opp krav de anser som unødvendige.

Det totale bildet jeg dannet meg etter å ha satt meg inn i oppgavens teoretiske grunnlag er utgangspunktet for de 15 avhengige variablene som er inkludert i undersøkelsen. Det er altså all teorien samlet som danner grunnlaget for operasjonaliseringen. Jeg vil allikevel vise til konkrete eksempler fra teorien som belyser operasjonaliseringen.

Pressman & Wildavsky (1973) peker på at dersom implementering av vedtak skal lykkes er det viktig at alle som er deltakende i implementeringsprosessen utøver de nødvendige tiltak. Dersom ansatte ikke er nøye i sitt arbeid med å følge opp de bestemte kravene om dokumentasjon og rapportering kan dette føre til at implementeringsprosessen mislykkes. Innføring av krav om dokumentasjon og rapportering har alltid en overordnet hensikt eller mål. Dette målet risikerer og ikke nås dersom ansatte har et avslappet forhold til hvordan kravene behandles. For å undersøke i hvilken grad kravene om rapportering og

dokumentasjon implementeres ved sykehus og universiteter har jeg valgt å inkludere påstander som spør om de ansatte er nøye med å følge opp kravene.

Videre er påstandene valgt ut da kan de bidra til å belyse graden av lydighet blant de ansatte. Milgram-eksperimentet (1974) er ett av flere studier om lydighet hvor resultatene viser at personer er ekstremt lydige ovenfor autoriteter, selv om det går på bekostning av deres egen rasjonalitet og deres egne verdier. Dersom ansatte er nøye i behandlingen av krav, også i forhold til kravene de anser som unødvendige understreker dette resultatene fra Milgram sine studier.

Påstandene er også ment å undersøke om og i hvor stor grad de ansatte utøver workplace deviance og benytter seg av task-revision. I følge Staw & Boettger (1990) vil task-revision være positivt for organisasjonen dersom jobbeskrivelsene er feilaktig definert. Det å være lydig og gjøre som en blir bedt om kan være negativt for organisasjonen og bli betraktet som rigid byråkratisk oppførsel dersom prosedyrene som følges i seg selv hindrer produktivitet. Dersom kravene om dokumentasjon og rapportering blir ansett som unødvendige og dermed som feilaktige jobbprosedyrer vil det altså være positivt å opptre i samsvar med task-revision og

På samme måte blir det med de-kopling. I følge Bromley og Powell (2012) kan organisasjoner og ansatte velge å møte krav om rapportering og dokumentasjon med en *means-end de-kopling*. Dette er en strategi de kan benytte seg av dersom de ønsker at kravene ikke skal påvirke organisasjonens resultater i stor grad. Mine påstander som omhandler om ansatte legger lite arbeid i å behandle krav de anser som unødvendige kan bidra til å gi en indikasjon på om og i hvor stor grad de ved sykehus og universiteter benytter seg av en *means-end de-kopling*. Dersom de er nøye med å behandle krav som anses som unødvendige, er dette en indikasjon på at kravene har et stort fokus hos de ansatte, og dette kan gå utover organisasjonens kjerneoppgaver og resultater.

4.5.2. Kontekstvariabler

For å få en forståelse av konteksten rundt kravene om rapportering og dokumentasjon har jeg valgt å inkludere tre kontekstvariabler i min undersøkelse. Resultatene fra min pilotstudie viste at de administrativt ansatte er av den oppfatning at kravene om dokumentasjon og rapportering har økt betraktelig de senere år. Også gjennom mediene har ansatte ved norske sykehus og universiteter uttrykt at de opplever en økning av slike krav. For å undersøke om denne oppfatningen er utbredt blant administrativt ansatte valgte jeg å inkludere disse kontekstvariablene i min hovedundersøkelse da de måler om respondenten opplever at kravene fra eksterne instanser har blitt mer omfattende samt om de opplever at henholdsvis sykehus-/universitetsledelsen og nærmeste ledelse stiller krav om rapportering og dokumentasjon.

Kontekstvariabler
Kravene fra instanser utenfra har blitt mer omfattende
I tillegg til kravene fra instanser utenfra stiller sykehusledelsen dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav
I tillegg til kravene fra instanser utenfra og kravene fra sykehusledelsen stiller min nærmeste leder/mine nærmeste ledere dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav

Tabell 4.2: Oversikt over kontekstvariabler

4.5.3. Uavhengige variabler

Mine uavhengige variabler består av 11 variabler uttrykt som påstander. I tillegg har jeg inkludert 7 kontrollvariabler i min undersøkelse.

- Den første av mine uavhengige variabler er om administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav. Dette er en konstruert variabel som består av 6 items som alle omhandler om ansatte er skeptiske til krav om rapportering og dokumentasjon. For å kunne slå sammen flere items til en variabel er det viktig at itemene er innholdsmessig like. I dette tilfellet ser vi at alle itemene omhandler om ansatte er skeptiske til krav og på den måten er de innholdsmessig like. Problemet med en sammenslåing i dette tilfellet er derimot at itemene varierer i om de omhandler respondenten selv, eller hvordan respondenten oppfatter lederes skepsis, samt at de varierer i hvor kravene kommer fra.

Det optimale hadde derfor vært og brukt hver enkelt item som en egen variabel for å fange opp all variasjon. Men fordelene med å slå sammen flere items til en variabel er at datasettet og tabellene forenkles og blir lettere og lese. Jeg har allerede et stort antall variabler, og for at tabellene skal bli leselige velger jeg derfor å slå sammen disse itemene på tross av at de til en viss grad er ulike innholdsmessig. Denne vurderingen blir støttet opp gjennom en reliabilitetstest, hvor resultatet er en Cronbach's alpha på 0,818, noe som er tilstrekkelig høyt til å kunne slå de sammen til en variabel.

Items	Variabel
Jeg er skeptisk til kravene fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav Chronbach's alpha: 0,818
Jeg er skeptisk til kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	
Jeg er skeptisk til kravene fra min nærmeste leder/mine nærmeste ledere	
Sykehus-/universitetsledelsen er skeptisk til kravene fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	
Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere er skeptiske til kravene fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	
Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere er skeptiske til kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	

Tabell 4.3: Konstruksjon av variabel: Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav

Jeg har valgt å inkludere variabler som omhandler om ansatte er skeptiske til kravene om dokumentasjon og rapportering fordi det vil være interessant å se om hvordan kravene oppfattes påvirker hvordan de behandles. Jeg legger til grunn en antakelse om at dersom de administrativt er skeptiske til kravene vil dette føre til at de er mindre nøyaktig i sin behandling av krav.

- Videre omhandler tre av variablene respondentenes forhold til helsefaglige/vitenskapelige ansatte. Jeg valgte å inkludere disse da jeg mener det vil være interessant å se om forholdet administrativt ansatte har til faglige ansatte har påvirkning på hvordan krav behandles.
- Tre av de uavhengige variablene går ut på respondentenes oppfatninger av tidspress. Disse påstandene er inkludert på bakgrunn av en antakelse om at hvordan respondenten oppfatter tidspress påvirker hvordan krav behandles.
- To av påstandene omhandler hvordan respondenten behandler sine arbeidsoppgaver generelt. Den ene av disse er påstanden *jeg utfører alle mine arbeidsoppgaver grundig og nøyaktig*. Denne påstanden blir brukt i begrenset grad i mine regresjonsanalyser. Påstanden blir ikke inkludert i regresjonsanalysene hvor den avhengige variabelen går på respondentens egen behandling av krav. Den er utelatt i disse regresjonsanalysene fordi den er for innholdsmessig lik den avhengige variabelen og det er en risiko for at den måler det samme som avhengig variabel, noe som vil påvirke analysen.

Kontrollvariabler
Ansatt ved sykehuset eller universitetet (0=sykehuset, 1=universitetet)
Ansatt i sentraladministrasjonen eller ute ved klinikk/fakultet (0=sentraladministrasjonen, 1=ved klinikk/fakultet)
Ledernivå (0=Ansatt uten lederansvar, 1=Mellomleder, 2=Toppleder)
Utdannelse (0=Grunnskole, 1=Videregående skole/gymnas, 2=Universitets-/høyskoleutdanning inntil 3 år, 3=Universitets-/høyskoleutdanning 4 år eller mer)
Kjønn (Mann=0, Kvinne=1)
Alder (antall år)
Ansiennitet (antall år ansatt ved sykehuset/universitetet)
Uavhengige variabler (samtlige kodet: -2=Helt uenig, -1=Uenig, 0=Verken eller, 1=Enig, 2=helt enig)
Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav
Jeg anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet
Misforståelser og unøyaktigheter i forhold til personer jeg samarbeider mye med gjør det vanskelig for meg å følge opp kravene utenfra
Jeg har mye kontakt med helsefaglige/vitenskapelige ansatte
Jeg opplever at det er spenninger mellom helsefaglige/vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte
Jeg opplever det som ubehagelig at helsefaglige/vitenskapelige ansatte stiller seg kritiske til opprettelser av nye administrative stillinger
Jeg prioriterer bevisst mellom ulike arbeidsoppgaver
Tidspresset jeg opplever på jobb skyldes i hovedsak meg selv
Jeg ser på det tidspresset jeg opplever som et problem
Dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav er en årsak til at jeg opplever tidspress
Jeg utfører alle mine arbeidsoppgaver grundig og nøyaktig

Tabell 4.4: Oversikt over uavhengige variabler og kontrollvariabler

5.0. Resultater

5.1. Univariat analyse

Tabell 5.1 (nedenfor) viser N, gjennomsnitt og standardavvik for mine avhengige variabler, delt inn etter om man er ansatt ved sykehus/universitet og etter sentraladministrasjon/ ved klinikk/fakultet. I tabellen ser vi at for hver variabel er det tre rader med tall. Den første av disse radene er verdier som er delt inn både etter om man arbeider ved sykehus/universitet og etter om man arbeider i sentraladministrasjonen eller ved klinikk/fakultet. Den andre raden med tall er kun delt inn etter om man er ansatt ved sykehuset/universitetet, mens den siste raden er for samtlige av mine respondenter.

Denne analysen er den mest sentrale i min undersøkelse da det er den analysen som i størst grad viser hvordan ansatte i profesjonelle byråkratier behandler krav om rapportering og dokumentasjon.

Variabler	Administrativt ansatte generelt											
	Ansatt ved sykehus						Ansatt ved universitet					
	Ansatt i sentraladministrasjonen			Ansatt ved klinikk/avdeling			Ansatt i sentraladministrasjonen			Ansatt ved fakultet		
	Gj.snitt	St.avvik	N	Gj.snitt	St.avvik	N	Gj.snitt	St.avvik	N	Gj.snitt	St.avvik	N
	Gj.snitt		SA		N		Gj.snitt		SA		N	
	Gj.snitt			SA			N					
Administrativt ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	1.482	.6322	56	1.185	.9707	130	1.333	.7118	51	1.203	.7760	74
	1.274		.8915		186		1.256		.7503		125	
	1.267			.8364			311					
Administrativt ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	1.680	.5127	50	1.482	.6549	114	1.435	.5012	46	1.269	.7299	67
	1.543		.6202		164		1.336		.6493		113	
	1.459			.6392			277					
Administrativt ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere	1.660	.4785	50	1.614	.5239	114	1.426	.5415	47	1.485	.5882	66
	1.628		.5095		164		1.460		.5675		113	
	1.560			.5393			277					
Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	-.714	1.0038	56	-.468	1.1571	126	-.255	1.0553	51	-.127	1.1330	71
	-.544		1.1153		182		-.180		1.0986		122	
	-.398			1.1211			304					
Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	-1.100	.8391	50	-1.009	.9306	113	-.913	.8387	46	-.642	.9646	67
	-1.037		.9019		163		-.752		.9213		113	
	-.920			.9190			276					
Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	-1.220	.7637	50	-1.027	.9586	113	1.000	.7718	48	-.924	.9657	66
	-1.086		.9054		163		-.956		.8864		114	
	-1.033			.8983			277					
Sykehus-/universitetsledelsen er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	1.509	.63919	53	1.4602	.7201	113	1.217	.7277	46	1.297	.7492	64
	1.476		.6937		166		1.264		.7379		110	
	1.391			.7179			276					

Sykehus-/universitetsledelsen legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	-.875	.86603	48	-.7634	1.0363	93	-.546	.9265	44	-.615	1.0874	52
	-.801		.9799		141		-.583		1.0122		96	
	-.713				.9968				237			
Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	1.451	.67272	51	1.248	.8799	117	1.304	.6623	46	1.064	.7803	63
	1.309		.8259		168		1.1651		73929		109	
	1.253				.7947				277			
Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	1.583	.5392	48	1.463	.7028	108	1.500	.5522	42	1.035	.8977	58
	1.500		.6575		156		1.230		.8022		100	
	1.395				.7280				256			
Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	-.771	.9507	48	-.717	.9693	99	-.622	.8059	45	-.276	1.1049	58
	-.735		.9604		147		-.427		.9961		103	
	-.608				.9850				250			
Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	-1.149	.7796	47	-1.042	.7936	96	-1.024	.6803	42	-.464	1.0084	56
	-1.077		.7879		143		-.704		.9218		98	
	-.925				.8628				241			
Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	.805	.6411	41	.989	.8580	92	-.300	.8769	30	-.306	1.0647	49
	.932		.7996		133		-.304		.9917		79	
	.472				1.0594				212			
Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	.756	.6993	41	1.011	.8405	93	-.242	.7513	33	-.431	.9645	51
	.933		.8060		134		-.357		.8869		84	
	.436				1.0464				218			
Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere	.805	.7148	41	1.232	.7064	95	.036	.5762	28	-.170	1.0513	53
	1.103		.7331		136		-.099		.9166		81	
	.654				.9932				217			

Tabell 5.1: Avhengige variabler (-2=Helt uenig, -1=Uenig, 0=Verken/eller, 1=Enig, 2=Helt enig)

5.1.1. Kommentarer til univariat analyse

Tabell 5.1 viser gjennomsnitt, standardavvik og antall enheter for hver av mine avhengige variabler. I og med at tabellen inneholder et stort antall tall, velger jeg og bare vise til de viktigste tendensene som kommer fram i tabellen, samt vise til eksempler på tall som belyser disse tendensene. Gjennomsnittsverdiene er uthevet da det er disse jeg vil legge mest vekt på.

Administrativt ansatte er nøye i sin behandling av krav (variabel 1-3):

- *Administrativt ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet*
- *Administrativt ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen*
- *Administrativt ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere*

De tre variablene ovenfor går alle ut på om de administrativt ansatte selv er nøye med å følge opp krav.

- 1) Resultatene viser en klar tendens på at administrativt ansatte er nøyaktig i sin behandling av krav. Dette ser vi på gjennomsnittsverdiene, som alle ligger et sted mellom 1 og 2.
- 2) Administrativt ansatte ved sykehusene er generelt noe mer nøyaktig i sin behandling av krav enn administrativt ansatte ved universitetene. Dette gjelder hovedsakelig krav som kommer fra sykehus-/universitetsledelsen og fra nærmeste ledelse. Vi ser for eksempel at når det gjelder krav fra sykehus-/universitetsledelsen har ansatte ved sykehuset en gjennomsnittsverdi på 1.543, mens for ansatte ved universitetet er den 1.336.
- 3) Administrativt ansatte i sentraladministrasjonen er mer nøyaktig i sin behandling av krav enn administrativt ansatte ute ved fakultet/klinikk. Ved universitetene ser vi for eksempel på variabelen som går på om administrativt ansatte er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfor, har administrativt ansatte i sentraladministrasjonen en gjennomsnittsverdi på 1,482, mot kun 1,185 for administrativt ansatte ute ved fakultet.
- 4) Administrativt ansatte er mer nøye i sin behandling av krav når kravene kommer fra aktører som er nærmere den ansatte. Dette ser vi tydelig dersom vi ser på gjennomsnittsverdiene for ansatte generelt på disse tre variablene. Krav fra instanser utenfor har en gjennomsnittsverdi på 1,267, mens krav fra sykehus-

/universitetsledelsen og krav fra nærmeste ledelse har gjennomsnittsverdier på henholdsvis 1,459 og 1,560.

**Administrativt ansatte legger lite arbeid i krav som de anser som unødvendige
(variabel 4-6):**

- *Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper*
- *Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper*
- *Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper*

De tre neste variablene omhandler om de administrativt ansatte selv legger lite arbeid i å følge opp krav som de anser som unødvendige eller at gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper.

- 1) Resultatene for variablene 4-6 viser at de administrativt ansatte generelt også er nøye i behandlingen av krav som de anser som unødvendige. Dette ser vi ved at de fleste gjennomsnittsverdiene ligger et sted mellom -1 og 0. Noen av gjennomsnittsverdiene ligger også rett under -1.
- 2) Administrativt ansatte ved sykehusene er mer nøyaktig enn de ved universitetene i sin behandling av krav som de anser som unødvendige. Dette kan vi for eksempel se dersom vi sammenligner de to ulike organisasjonene på påstanden om respondenten legger lite arbeid i krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige. Her har ansatte ved sykehusene en gjennomsnittsverdi på -1,037, mot bare -0,752 for ansatte ved universitetene.
- 3) Administrativt ansatte i sentraladministrasjonen er noe mer nøyaktig enn ansatte ved klinikk/fakultet når det gjelder å følge opp krav de anser som unødvendige. Vi ser for eksempel at når det gjelder om administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp eksterne krav som anses som unødvendige er det ved universitetene en gjennomsnittsverdi på -0,714 for ansatte i sentraladministrasjonen mens ansatte ved fakultetene har en gjennomsnittsverdi på -0,468.

- 4) Administrativt ansatte er mer nøye i sin behandling av krav som de anser som unødvendige når kravene kommer fra et nærmere hold. Dersom vi ser på gjennomsnittsverdiene for de administrativt ansatte generelt på disse tre påstandene ser vi at krav fra instanser utenfor har en gjennomsnittsverdi på -0,398 mens krav fra sykehus-/universitetsledelsen og krav fra nærmeste ledelse har gjennomsnittsverdier på henholdsvis -0,920 og -1,033.

Sykehus-/universitetsledelsen er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfor (variabel 7):

- *Sykehus-/universitetsledelsen er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet*
- 1) Administrativt ansatte er av den oppfatning at også sykehus-/universitetsledelsen er nøyaktig i sin behandling av krav. Det ser vi på gjennomsnittsverdien for de administrativt ansatte generelt som er 1,391.
 - 2) Administrativt ansatte ved sykehusene oppfatter i noe større grad enn ansatte ved universitetene at ledelsen er nøye i sin behandling av krav, med gjennomsnittsverdier på henholdsvis 1,476 for ansatte ved sykehusene og 1,264 for ansatte ved universitetene.
 - 3) Det er ikke noen nevneverdige variasjoner mellom hva administrativt ansatte i sentraladministrasjonen og administrativt ansatte ute ved klinikk/fakultet har svart her.

Sykehus-/universitetsledelsen legger lite arbeid i krav som de anser som unødvendige(variabel 8):

- *Sykehus-/universitetsledelsen legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper*
- 1) Her heller de administrativt ansatte generelt mot å mene at sykehus-/universitetsledelsen også er nøye med å følge opp krav som de anser som unødvendige. Det ser vi på gjennomsnittsverdien for respondentene generelt, som er -0,713.

- 2) Administrativt ansatte ved sykehusene er i noe større grad enn de ved universitetene av den oppfatning at sykehus-/universitetsledelsen er nøye med å følge opp krav som de anser som nødvendige. For de administrativt ansatte ved sykehusene ser vi en gjennomsnittsverdi på -0,801, mens for administrativt ansatte ved universitetene er gjennomsnittsverdien på -0,583.
- 3) Det er ikke noen betydelige variasjoner mellom hva administrativt ansatte i sentraladministrasjonen har svart i forhold til hva administrativt ansatte ute ved klinikk/fakultet har svart på denne variabelen.

**Administrativt ansattes nærmeste ledelse er nøye i sin behandling av krav
(variabel 9-10):**

- *Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet*
- *Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen*

De to neste variablene går på om administrativt ansatte oppfatter at deres nærmeste leder/nærmeste ledere er nøye med å følge opp krav.

- 1) Her ser vi at de administrativt ansatte er av den forståelse at deres nærmeste ledelse er nøyaktig i sin behandling av krav. Dette vises ut fra gjennomsnittsverdiene, som alle ligger et sted mellom 1 og 2.
- 2) Administrativt ansatte ved sykehusene mener i større grad enn ansatte ved universitetene at nærmeste ledelse er nøye i sin behandling av krav. Dette ser vi for eksempel på variabelen om respondenten oppfatter at nærmeste ledelse er nøye i sin behandling av krav utenfor. For denne variabelen har ansatte ved sykehusene en gjennomsnittsverdi på 1,309 mot 1,165 for ansatte ved universitetene.
- 3) Administrativt ansatte i sentraladministrasjonen er til en viss grad mer enig i at nærmeste ledelse behandler kravene nøyaktig enn ansatte ute ved klinikk/fakultet. Dette kommer tydeligst til uttrykk dersom vi ser på ansatte ved universitetene og hva de har svart på variabelen om de oppfatter at nærmeste ledelse er nøye med å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen. Her har ansatte i sentraladministrasjonen en gjennomsnittsverdi på 1,500 mens ansatte ute ved fakultet har en gjennomsnittsverdi på 1,035.

- 4) Vi ser at administrativt ansatte er av den oppfatning at nærmeste ledelse er noe mer nøyaktig i sin behandling av krav fra sykehus-/universitetsledelsen, som har en gjennomsnittsverdi på 1,395 enn de er med krav fra instanser utenfor sykehusene/universitetene, som har en gjennomsnittsverdi på 1,253

Administrativt ansattes nærmeste ledelse legger lite arbeid i krav som de anser som unødvendige (variabel 11-12):

- *Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper*
- *Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper*

De to neste variablene i tabellen går på om administrativt ansatte oppfatter at den nærmeste ledelsen legger lite arbeid i å følge opp krav de anser som unødvendige eller at gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper.

- 1) Her viser resultatene at de administrativt ansatte er av den forståelse at nærmeste ledelse er relativt nøyaktig i sin behandling av krav som de anser som unødvendige. Det ser vi på at de fleste gjennomsnittsverdiene ligger mellom 0 og -1, noen av gjennomsnittsverdiene er også på under -1.
- 2) Administrativt ansatte ved sykehusene mener i større grad enn administrativt ansatte ved universitetene at nærmeste ledelse er nøye i behandlingen av krav som de anser som unødvendige. Dette vises for eksempel på variabelen om nærmeste ledelse legger lite arbeid i krav fra instanser utenfra som de anser som unødvendige, hvor ansatte ved sykehusene har en gjennomsnittsverdi på -0,735 mot en verdi på -0,427 for ansatte ved universitetene.
- 3) Når det gjelder om respondenten er ansatt i sentraladministrasjonen eller ved klinikk/fakultet ser vi at dette ikke har noen nevneverdig påvirkning på verdiene hos ansatte ved sykehusene. Dersom vi derimot ser på administrativt ansatte ved universitetene ser vi en klar tendens til at ansatte i sentraladministrasjonen i større grad enn ansatte ved fakultetene er av den oppfatning at nærmeste ledelse er nøye i

behandlingen av krav som de anser som unødvendige. Dette kommer tydeligst fram på variabelen om nærmeste ledelse legger lite arbeid i unødvendige krav fra universitetsledelsen hvor ansatte i sentraladministrasjonen har en gjennomsnittsverdi på -1,024 mot kun -0,464 for ansatte ved fakultetene.

- 4) Administrativt ansatte er av den oppfatning at nærmeste ledelse er mer nøyaktig med å følge opp krav som kommer fra sykehus-/universitetsledelsen enn de er for krav som kommer fra instanser utenfra.

Helsefaglige-/vitenskapelige ansatte er nøye i sin behandling av krav (variabel 13-15):

- *Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet*
- *Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen*
- *Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere*

De tre siste påstandene i tabellen omhandler om administrativt ansatte oppfatter at helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye i sin behandling av krav.

- 1) Generelt ser vi at administrativt ansatte er av den oppfatning at helsefaglige/vitenskapelige ansatte er relativt nøye i sin behandling av krav. Dette ser vi på gjennomsnittsverdiene for administrativt ansatte generelt som ligger mellom 0,436 og 0,654.
- 2) Det er store forskjeller mellom hva administrativt ansatte som er ansatt ved sykehusene har svart i forhold til administrativt ansatte ved universitetene når det gjelder disse variablene. Dette ser vi for eksempel ved å se på variabelen om respondenten oppfatter at helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfra. På denne variabelen ser vi at gjennomsnittsverdien for ansatte ved sykehusene er 0,932, de er altså av den oppfatning at helsefaglige ansatte er nøyaktig i sin behandling av krav. For administrativt ansatte ved universitetene ser vi derimot en gjennomsnittsverdi på kun -0,304, som tilsier at de heller mot å mene at vitenskapelige ansatte ikke er spesielt nøye i behandlingen av krav. Disse store ulikhetene mellom organisasjonene er også gjeldende for de andre påstandene, og viser at administrativt ansatte ved sykehus i betydelig større grad enn de som er ansatt ved universitetene er av den oppfatning at helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye i sin behandling av krav.

- 3) Når det gjelder om den administrativt ansatte er ansatt i sentraladministrasjonen eller ute ved klinikk/ fakultet viser ikke resultatene veldig store variasjoner. Et interessant funn er likevel at ved sykehusene ser vi en tendens til administrativt ansatte som arbeider ute ved klinikk i større grad opplever at helsefaglige ansatte er nøye med å følge opp krav. Ved universitetene er det derimot de administrativt ansatte i sentraladministrasjonen som i større grad enn administrativt ansatte ved fakultet er av den oppfatning at vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp krav.
- 4) Administrativt ansatte er av den oppfatning at helsefaglige/vitenskapelige ansatte er mer nøyaktig med å følge opp krav, når kravene kommer fra nærmeste ledelse, enn hva som er tilfellet for krav fra sykehus-/universitetsledelsen eller fra eksterne instanser. Det ser vi på gjennomsnittsverdiene for de administrativt ansatte generelt, hvor krav fra nærmeste ledelse har en gjennomsnittsverdi på 0,654, mens krav fra sykehus-/universitetsledelsen og instanser utenfor har gjennomsnittsverdier på henholdsvis 0,436 og 0,472.

5.1.2. Oppsummering av funn, univariat analyse

- Hovedfunnet fra den univariate analysen er at de administrativt ansatte rapporterer å legge ned mye arbeid i sin behandling av dokumentasjons- og rapporteringskrav. Resultatene viser også at de legger mye arbeid i å følge opp krav de anser som unødvendige. De samme tendensene gjelder for administrativt ansattes oppfattelse av hvordan ledere i organisasjonene behandler krav.
- Resultatene viser at administrativt ansatte mener at sykehus-/universitetsledelsen er de som er mest nøyaktig i sin behandling av krav. Det er ingen betydelige variasjoner mellom hvordan administrativt ansatte selv hevder de behandler krav og hvordan de oppfatter at nærmeste ledelse behandler kravene. Når det gjelder helsefaglige/vitenskapelige ansattes behandling av krav ser vi derimot at de administrativt ansatte ved sykehusene er av den oppfatning at faglige ansatte er relativt nøye med å følge opp krav. Ved universitetene derimot er respondentene av den oppfatning at faglige ansatte ikke er spesielt nøye i sin behandling av krav. Generelt er administrativt ansatte av den oppfatning at helsefaglige/vitenskapelige ansatte er de som er minst nøye med å følge opp krav om rapportering og dokumentasjon.
- Videre ser vi en generell tendens til at ansatte ved sykehusene er mer nøye med å behandle krav enn ansatte ved universitetene. Dette ser vi både gjennom at ansatte ved sykehusene har høyere gjennomsnittsverdier på spørsmål om man er nøye med å behandle krav og lavere gjennomsnittsverdier på spørsmål om de legger lite arbeid i å følge opp unødvendige krav.
- Vi ser også en tendens til at ansatte i sentraladministrasjonen er mer nøye med å behandle krav enn ansatte ute ved klinikk/fakultet, dette ser vi gjennom at ansatte i sentraladministrasjonen i større grad sier seg enig i at de er nøye med å følge opp krav, og i større grad er uenige i at de legger lite arbeid i krav de anser som unødvendige. Alle disse funnene gjelder både for hva respondenten har svart om sin egen behandling samt hvordan respondenten oppfatter at ledere i organisasjonen behandler krav.

- Et annet sentralt funn er at ansatte er mer nøye med å følge opp krav desto nærmere hold kravene kommer fra. Det er en gjennomgående tendens i analysen at krav som kommer fra nærmeste ledelse er de som blir behandlet mest nøyaktig, mens krav fra eksterne instanser får den minst nøyaktige behandlingen.

Standardavvikene for de avhengige variablene viser en gjennomgående tendens til at enhetene i større grad er konsentrert rundt gjennomsnittet på variablene som omhandler om de ansatte er nøye med å følge opp krav generelt enn hva som er tilfellet på variablene som omhandler om ansatte legger lite arbeid i behandlingen av krav de anser som unødvendige. Når det gjelder variablene som går på behandlingen av unødvendige krav ser vi med andre ord et større sprik i hva respondentene har svart.

5.2. Bivariat analyse

Jeg har valgt å lage tre ulike korrelasjonstabeller. En for de avhengige variablene, en for kontekstvariablene og en for de uavhengige variablene. Årsaken til at jeg har valgt å dele opp korrelasjonstabellene på denne måten er for å øke lesbarheten. En samlet korrelasjonstabell for alle variablene ville blitt svært stor og uoversiktlig og dermed vanskelig å lese. Derfor har jeg altså valgt å dele de opp i tre tabeller.

Hensikten med korrelasjonsmatriser er å se hvorvidt mine variabler korrelerer med hverandre. Pearsons' r angir både om det er en positiv eller negativ korrelasjon mellom to variabler og hvor sterk den er. Pearsons' r er en standardisert koeffisient som varierer mellom -1 og 1. I samfunnsvitenskapelige undersøkelser er oppfatningen at en Pearsons' r opp til 0,20 er svak samvariasjon, 0,30-0,40 relativt sterk og over 0,50 meget sterk. (Johannessen, 2009)

I presentasjonen av resultatene fra den bivariate analysen vil jeg kun kommentere samvariasjoner som er signifikante på 0,05 og 0,01 nivå.

Variabler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Administrativt ansatte er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfor	1														
2. Administrativt ansatte er nøye med å følge opp krav fra ledelsen	.513**	1													
3. Administrativt ansatte er nøye med å følge opp krav fra nærmeste ledelse	.424**	.594**	1												
4. Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige	-.429**	-.360**	-.299**	1											
5. Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra ledelsen som de anser som unødvendige	-.297**	-.527**	-.349**	.484**	1										
6. Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra nærmeste ledelse som de anser som unødvendige	-.265**	-.385**	-.379**	.366**	.580**	1									
7. Sykehus-/universitetsledelsen er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfor	.286**	.350**	.310**	-.133*	-.237**	-.033	1								
8. Sykehus-/universitetsledelsen legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige	-.147*	-.146*	-.066	.345**	.384**	.270**	-.383**	1							
9. Nærmeste ledelse er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfra	.365**	.398**	.373**	-.270**	-.347**	-.179**	.460**	-.244**	1						
10. Nærmeste ledelse er nøye med å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen	.357**	.468**	.450**	-.302**	-.363**	-.306**	.318**	-.113	.543**	1					
11. Nærmeste ledelse legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige	-.267**	-.325**	-.201**	.476**	.453**	.271**	-.254**	.593**	-.438**	-.387**	1				
12. Nærmeste ledelse legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige	-.227**	-.366**	-.298**	.418**	.527**	.441**	-.277**	.566**	-.428**	-.457**	.643**	1			
13. Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfor	.269**	.321**	.278**	-.330**	-.284**	-.167*	.229**	-.106	.308**	.346**	-.306**	-.269**	1		
14. Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen	.198**	.266**	.271**	-.271**	-.264**	-.183**	.183**	-.047	.259**	.338**	-.253**	-.242**	.862**	1	
15. Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp krav fra nærmeste ledelse	.122	.289**	.268**	-.174*	-.264**	-.148*	.230**	-.087	.233**	.316**	-.250**	-.280**	.753**	.858**	1

Tabell 5.2: Korrelasjon, Avhengige variabler. *signifikant på 0,05 nivå, **signifikant på 0,01 nivå.

Samtlige variabler er kodet: helt uenig=-2, uenig=-1,verken/eller=0,enig=1, helt enig=2.

I korrelasjonstabellen for de avhengige variablene (Tabell 5.2) ser vi at svært mange tall er signifikante. Jeg vil derfor bare peke generelt på de viktigste tendensene i denne korrelasjonsanalysen.

For det første ser vi at mellom variabler som omhandler det samme spørsmålet, men er ulike med tanke på hvor kravene kommer fra generelt korrelerer relativt sterkt positivt med hverandre. Dette ser vi blant annet på korrelasjonene mellom de tre første variablene som alle omhandler om administrativt er nøye med å følge opp krav, men er ulike i forhold til om kravene kommer fra henholdsvis instanser utenfor, sykehus-/universitetsledelsen eller nærmeste ledelse. Korrelasjonen mellom disse variablene ligger på mellom .424 og .594, noe som er en sterk samvariasjon. Det er altså en generell tendens til at ansatte som er nøye med å følge opp krav som kommer fra et hold, også er nøye med å følge opp krav som kommer fra et annet hold. Den samme tendensen gjelder for spørsmål som omhandler om den ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav som anses som unødvendige.

En annen tydelig tendens vi kan se av korrelasjonsanalysen er at det er gjennomgående negative korrelasjoner mellom variabler som går på om den ansatte er nøye med å følge opp krav og om den ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav som anses som unødvendige. Det vil si at respondenter som mener at de ansatte er nøye med å behandle krav generelt, også er av den oppfatning at ansatte legger ned mye arbeid i behandlingen av krav som kan anses som unødvendige.

Den siste tendensen som utpeker seg i korrelasjonsanalysen av de avhengige variablene er at det er gjennomgående positive korrelasjoner mellom hvordan respondenten oppfatter sin egen behandling av krav og hvordan respondenten oppfatter at øvrige ansatte i organisasjonen behandler krav. Dette kan vi for eksempel se på korrelasjonen mellom variablene *administrativt ansatte er nøye med å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen* og *Nærmeste ledelse er nøye med å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen*. Mellom disse ser vi en sterk positiv korrelasjon, med en pearsons' r på .468. Vi ser altså en observasjonseffekt, hvor respondentens egen behandling av krav påvirker hvordan respondenten oppfatter at andre aktører i organisasjonen behandler krav.

Variabler	G.S.	S.A.	N	1	2	3
1. Kravene fra instanser utenfra har blitt mer omfattende	1,242	0,8619	248	1		
2. I tillegg til kravene fra instanser utenfra stiller sykehus-/universitetsledelsen dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav	1,462	0,6812	262	.244**	1	
3. I tillegg til kravene fra instanser utenfra og kravene fra sykehus-/universitetsledelsen stiller min nærmeste leder/mine nærmeste ledere dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav	0,913	1,0466	263	.020	.474**	1

Tabell 5.3: Korrelasjon, kontekstvariabler. *signifikant på 0,05 nivå, **signifikant på 0,01 nivå.

Samtlige variabler er kodet: helt uenig=-2, uenig=-1,verken/eller=0,enig=1, helt enig=2

I korrelasjonstabellen for mine kontekstvariabler (tabell 5.3) ser vi at administrativt ansatte er av den oppfatning at kravene fra instanser utenfra har blitt mer omfattende. Dette ser vi på gjennomsnittsverdien til denne variabelen som ligger på 1,242. Administrativt ansatte er også av den oppfatning at ledere i organisasjonen stiller krav om rapportering og dokumentasjon. Vi ser at respondentene i stor grad sier seg enig i at sykehus-/universitetsledelsen kommer med slike krav, det ser vi på gjennomsnittsverdien for variabelen som er på 1,462. Respondentene opplever også at nærmeste ledelse kommer med krav om rapportering, vel og merke i mindre grad enn i tilfellet for sykehus-/universitetsledelsen. Standardavviket for kontekstvariablene ligger alle rundt 1, det er altså en viss variasjon i hva respondentene har svart på de ulike påstandene.

Videre ser vi en relativt sterk positiv korrelasjon, med en Pearsons 'r' på .474 mellom variablene som går på om henholdsvis sykehus-/universitetsledelsen og nærmeste ledelse stiller krav om rapportering og dokumentasjon. Det er altså en tendens til at ansatte som møter krav fra sykehus-/universitetsledelsen også møter krav fra nærmeste ledelse og omvendt.

Variabler	G.S.	S.A.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Ansatt ved sykehus/universitet	.422	.4943	472	1																	
2. Ansatt ved sentraladm. eller fakultet/klinikk	.646	.4789	370	-.148**	1																
3. Ledernivå	.434	.5627	371	-.249**	.121*	1															
4. Utdannelse	2.292	.8929	367	.323**	-.141**	.228**	1														
5. Kjønn	.719	.4499	360	.034	.186**	-.261**	-.222**	1													
6. Alder	46.1	9.971	357	-.184**	.018	.303**	-.099	-.053	1												
7. Ansiennitet	12.3	10.233	361	-.242**	.108*	.232**	-.132*	.068	.563**	1											
8. Skeptisk til krav	-.642	.7342	322	.040	.127*	-.021	.000	-.056	.007	.112*	1										
9. Anser kravene som uttrykk for mistillit	-.859	.8949	269	-.030	.100	.040	.069	-.088	.037	.123*	.430**	1									
10. Misforståelser gjør vanskelig å følge opp krav	-.588	1.0083	257	.038	.066	-.040	-.009	.005	-.159*	-.070	.300**	.144*	1								
11. Jeg har mye kontakt med faglige ansatte	.807	1.1969	269	-.222**	.308**	.206**	.034	.098	.100	.161**	.119	-.018	.048	1							
12. Spenninger mellom faglige og adm. Ansatte	.384	1.0894	258	.075	.004	-.013	.177**	-.053	-.182**	-.046	.300**	.036	.319**	-.005	1						
13. Faglige kritiske til opprettelser av nye administrative stillinger	-.194	1.2142	253	.257**	.053	-.227**	-.015	.072	-.182**	-.100	.105	-.032	.156*	-.103	.297**	1					
14. Adm. ansatte prioriterer bevisst mellom arbeidsoppgaver	1.255	.8849	271	-.051	.048	.102	.179**	-.073	.022	-.050	.077	-.034	.010	.180**	-.003	-.020	1				
15. Tidspress skyldes seg selv	-.822	.9333	269	.050	-.124*	.156*	.158**	-.170**	.039	.012	-.033	.005	-.021	-.175**	-.117	-.137*	-.040	1			
16. Tidspress oppleves som problem	.011	1.1530	271	-.021	.188**	.068	.117	-.042	-.011	.044	.217**	.018	.305**	.189**	.335**	.159*	.116	-.306**	1		
17. Krav årsak til tidspress	.189	1.1969	270	-.228**	.208**	.172**	.014	-.113	.081	.102	.252**	.082	.272**	.265**	.281**	.102	.066	-.284**	.502**	1	
18. Adm. ansatte utfører sine oppgaver grundig og nøyaktig	1.015	.9308	271	-.223**	.095	-.115	-.227**	.199**	.119	.030	-.113	-.079	-.119	.236**	-.129*	-.079	.099	-.146*	-.118	-.079	1

Tabell 5.4: Korrelasjon, uavhengige variabler og kontrollvariabler. *signifikant på 0,05 nivå, **signifikant på 0,01 nivå.

Koding: Ansatt ved sykehus/universitet: Sykehus=0, Universitet=1. Ansatt i sentraladministrasjonen eller ved klinikk/fakultet: Sentraladministrasjonen=0, klinikk/fakultet=1
 Lederansvar: Ansatt uten lederansvar=0, mellom-/toppleder=1. Utdannelse: har ikke høyere utdannelse=0, har høyere utdannelse=1.
 Kjønn: Mann=0, Kvinne=1. Alder: Antall år. Ansiennitet: Antall år ansatt ved sykehuset/universitetet.
 Øvrige variabler: helt uenig=-2, uenig=-1, verken/eller=0, enig =1, helt enig=2

Denne korrelasjonsanalysen inneholder et stort antall tall. Jeg vil derfor bare plukke ut enkelte resultater fra analysen som jeg mener er interessante i forhold til denne studien.

Det første jeg vil peke på er gjennomsnittsverdiene. I forhold til min studie er det spesielt to resultater jeg finner ekstra interessante.

Variabelen "*Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til kravene om rapportering og dokumentasjon*" har en gjennomsnittsverdi på -0,642. Administrativt ansatte og deres ledere er altså i liten grad skeptisk til kravene om rapportering og dokumentasjon.

Variabelen "*Administrativt ansatte prioriterer bevisst mellom ulike arbeidsoppgaver*" har en gjennomsnittsverdi på 1,255. Administrativt ansatte prioriterer altså i stor grad bevisst mellom sine ulike arbeidsoppgaver. Dette er interessant i forhold til hvordan de behandler kravene om dokumentasjon og rapportering. Hvordan de behandler kravene vil basert på dette resultatet være en vurdering de tar selv. Dersom de administrativt ansatte er nøye i sin behandling, er dette noe de prioriterer og velger å fokusere på.

Når det gjelder samvariasjon mellom variablene er det også her to resultater jeg finner spesielt interessante i forhold til denne studien.

Variablene «*Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*» og «*Jeg anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet*» omhandler begge den administrativt ansatte oppfattelse av kravene om rapportering og dokumentasjon. Vi ser at disse variablene korrelerer positivt med hverandre, med en Pearsons 'r på .430. Dette er en sterk samvariasjon og betyr at personer som er skeptiske til kravene, mest sannsynlig også anser kravene som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet. Sammenhengen er signifikant på 0,01 nivå.

Den siste samvariasjonen jeg vil peke på er den mellom variablene «*Dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav er en årsak til at jeg opplever tidspress*» og «*Jeg prioriterer bevisst mellom ulike arbeidsoppgaver*». Begge disse variablene omhandler respondentens opplevelse av tidspress. Vi ser at disse variablene korrelerer negativt med hverandre, med en Pearsons 'r på -.284. Også denne sammenhengen er signifikant på 0,01 nivå. Dette betyr at ansatte som opplever at kravene om rapportering er en årsak til tidspress, i mindre grad opplever at tidspresset skyldes dem selv.

5.3. Regresjonsanalyse

Hensikten med en regresjonsanalyse er å avgjøre hvilke av de uavhengige variablene som predikerer utfall i den avhengige variabelen, når effekter fra andre uavhengige variabler er kontrollert for. (Johannesen, 2009: 144)

I mine regresjonsanalyser har jeg valgt å sette et signifikansnivå på 5 prosent da dette er en vanlig grense i samfunnsvitenskapelige analyser. Et signifikansnivå på 5 prosent betyr at vi er villige til å tolerere en feil beslutning 5 av 100 ganger. (Johanessen, 2009)

Tabellene 5.5 (1-3) nedenfor viser regresjonsanalyser for mine avhengige variabler. Effekter som er signifikante innenfor 0,05 nivå er uthevet da det er disse som blir lagt vekt på i min presentasjon av resultatene.

	Administrativt ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/ universitetet		Administrativt ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen		Administrativt ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere		Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper		Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Ansatt ved sykehus/universitet (<i>sykehus=0, universitet=1</i>)	-.018	.814	-.140	.046	-.122	.091	.151	.034	.147	.035
Ansatt i sentraladministrasjonen eller ved fakultet/klinikk? (sentral adm=0, fakultet/klinikk=1)	-.152	.032	-.144	.028	-.021	.753	.055	.402	.039	.541
Lederansvar (<i>ansatt uten lederansvar=0, mellom-/toppleder=1</i>)	-.020	.798	-.047	.509	-.057	.443	.080	.268	.110	.123
Utdannelse (<i>har ikke høyere utdanning=0, har høyere utdanning=1</i>)	.006	.940	.024	.732	.009	.903	-.026	.716	.008	.907
Kjønn (<i>mann=0, kvinne=1</i>)	.045	.516	.142	.027	.143	.031	-.104	.111	-.054	.396
Alder (antall år)	-.001	.993	.103	.162	.054	.479	-.030	.682	-.015	.837
Ansiennitet (antall år ansatt ved sykehuset/universitetet)	.005	.952	.056	.446	.001	.986	-.041	.582	-.126	.085
Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav	-.080	.300	-.375	.000	-.164	.026	.432	.000	.471	.000
Administrativt ansatte anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet	-.170	.019	-.078	.238	-.137	.046	.038	.566	.003	.959
Misforståelser og unøyaktigheter i forhold til personer administrativt ansatte samarbeider mye med gjør det vanskelig for dem å følge opp kravene utenfra	-.090	.211	-.056	.399	-.074	.275	-.060	.367	-.009	.892
Administrativt ansatte har mye kontakt med helsefaglige/vitenskapelige ansatte	.107	.141	.063	.344	.100	.147	-.063	.352	-.001	.985
Administrativt ansatte opplever at det er spenninger mellom helsefaglige/vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte	-.110	.144	.133	.054	.075	.289	-.053	.447	-.045	.513
Administrativt ansatte opplever det som ubehagelig at helsefaglige/vitenskapelige ansatte stiller seg kritiske til opprettelser av nye administrative stillinger	.036	.614	-.025	.704	-.067	.322	.044	.499	.031	.628
Administrativt ansatte prioriterer bevisst mellom ulike arbeidsoppgaver	-.015	.818	.047	.434	.064	.304	-.028	.649	.019	.749
Tidspresset administrativt ansatte opplever på jobb skyldes i hovedsak dem selv	-.064	.366	-.060	.352	-.222	.001	.042	.521	.022	.727
Administrativt ansatte ser på det tidspresset de opplever som et problem	.077	.330	.043	.552	-.073	.328	.047	.520	-.033	.642
Dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav er en årsak til at administrativt ansatte opplever tidspress	-.022	.784	.011	.887	-.017	.829	.009	.909	.067	.363
R ²	0,122		0,258		0,211		0,242		0,273	
R ² (adjusted)	0,055		0,202		0,151		0,185		0,218	

Tabell 5.5(1): Regresjonsanalyse for avhengige variabler 1-5

Koding øvrige variabler: helt uenig=-2, uenig=-1, verken/eller=0, enig =1, helt enig=2

	Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper		Sykehus-/universitetsledelsen er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet		Sykehus-/universitetsledelsen legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper		Administrativt ansattes nærmeste leder/ ledere er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet		Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Ansatt ved sykehus/universitet (<i>sykehus=0, universitet=1</i>)	.121	.082	-.055	.470	-.005	.950	.030	.687	-.110	.128
Ansatt i sentraladministrasjonen eller ved fakultet/klinikk? (sentral adm=0, fakultet/klinikk=1)	.036	.575	-.016	.816	.035	.594	-.165	.015	-.180	.007
Lederansvar (<i>ansatt uten lederansvar=0, mellom-/toppleder=1</i>)	.115	.108	-.014	.859	.102	.171	-.081	.285	.013	.860
Utdannelse (<i>har ikke høyere utdanning=0, har høyere utdanning=1</i>)	-.057	.407	.094	.210	.016	.819	-.103	.158	-.012	.860
Kjønn (<i>mann=0, kvinne=1</i>)	-.109	.087	.058	.403	-.068	.302	.026	.704	.137	.037
Alder (antall år)	-.073	.315	-.018	.825	.012	.869	-.035	.645	.055	.464
Ansiennitet (antall år ansatt ved sykehuset/universitetet)	.099	.173	.062	.434	-.023	.758	.088	.254	-.047	.527
Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav	.353	.000	-.359	.000	.625	.000	-.330	.000	-.324	.000
Administrativt ansatte anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet	.086	.190	.116	.103	-.206	.003	.130	.060	.024	.717
Misforståelser og unøyaktigheter i forhold til personer administrativt ansatte samarbeider mye med gjør det vanskelig for dem å følge opp kravene utenfra	.060	.360	-.048	.500	-.135	.045	-.136	.048	-.113	.093
Administrativt ansatte har mye kontakt med helsefaglige/vitenskapelige ansatte	-.065	.326	.100	.174	-.159	.024	.137	.056	.047	.501
Administrativt ansatte opplever at det er spenninger mellom helsefaglige/vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte	.073	.283	.083	.259	-.103	.143	.047	.512	-.002	.973
Administrativt ansatte opplever det som ubehagelig at helsefaglige/vitenskapelige ansatte stiller seg kritiske til opprettelser av nye administrative stillinger	-.033	.613	-.059	.398	.228	.001	-.017	.801	-.084	.202
Administrativt ansatte prioriterer bevisst mellom ulike arbeidsoppgaver	.019	.751	.115	.077	-.034	.582	.115	.070	.054	.382
Tidspresset administrativt ansatte opplever på jobb skyldes i hovedsak dem selv	.084	.191	.033	.640	-.038	.566	.114	.093	.023	.724
Administrativt ansatte ser på det tidspresset de opplever som et problem	.009	.900	-.108	.166	-.054	.470	-.074	.329	-.038	.605
Dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav er en årsak til at administrativt ansatte opplever tidspress	.033	.659	.255	.002	-.187	.015	.165	.036	.096	.206
Administrativt ansatte utfører alle sine arbeidsoppgaver grundig og nøyaktig			.026	.717	.070	.302	.133	.054	.105	.118
R ²	0,272		0,184		0,344		0,202		0,258	
R ² (adjusted)	0,217		0,116		0,282		0,138		0,197	

Tabell 5.5 (2): Regresjonsanalyse for avhengige variabler 6-10

Koding øvrige variabler: helt uenig=-2, uenig=-1, verken/eller=0, enig =1, helt enig=2

	Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som nødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper		Administrativt ansattes nærmeste leder/ledere legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som nødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper		Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet		Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen		Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Ansatt ved sykehus/universitet (<i>sykehus=0, universitet=1</i>)	.084	.249	.133	.063	-.460	.000	-.535	.000	-.525	.000
Ansatt i sentraladministrasjonen eller ved fakultet/klinikk? (sentral adm=0, fakultet/klinikk=1)	.075	.260	.142	.030	-.031	.589	-.028	.619	.024	.685
Lederansvar (<i>ansatt uten lederansvar=0, mellom-/toppleder=1</i>)	.056	.458	.034	.637	.025	.693	-.031	.616	-.022	.745
Utdannelse (<i>har ikke høyere utdanning=0, har høyere utdanning=1</i>)	.017	.813	.057	.416	-.115	.061	-.123	.041	-.085	.189
Kjønn (<i>mann=0, kvinne=1</i>)	-.002	.974	-.059	.362	.052	.354	.033	.553	.038	.525
Alder (antall år)	.028	.714	-.065	.382	.060	.357	.032	.618	.015	.824
Ansiennitet (antall år ansatt ved sykehuset/universitetet)	-.193	.012	-.048	.514	.045	.486	.054	.400	.084	.222
Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav	.482	.000	.477	.000	-.290	.000	-.212	.001	-.223	.001
Administrativt ansatte anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet	-.124	.070	-.128	.054	.014	.804	.028	.628	.025	.690
Misforståelser og unøyaktigheter i forhold til personer administrativt ansatte samarbeider mye med gjør det vanskelig for dem å følge opp kravene utenfra	-.010	.888	.023	.729	.051	.377	-.027	.632	.020	.748
Administrativt ansatte har mye kontakt med helsefaglige/vitenskapelige ansatte	-.073	.301	-.037	.595	.135	.026	.125	.035	.035	.580
Administrativt ansatte opplever at det er spenninger mellom helsefaglige/vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte	-.151	.034	-.136	.049	-.094	.121	-.119	.046	-.058	.370
Administrativt ansatte opplever det som ubehagelig at helsefaglige/vitenskapelige ansatte stiller seg kritiske til opprettelser av nye administrative stillinger	.114	.088	.151	.021	.037	.520	.063	.260	-.008	.896
Administrativt ansatte prioriterer bevisst mellom ulike arbeidsoppgaver	-.043	.488	-.011	.858	-.002	.963	.021	.684	.007	.899
Tidspresset administrativt ansatte opplever på jobb skyldes i hovedsak dem selv	.108	.109	.092	.160	.136	.018	.133	.019	.117	.055
Administrativt ansatte ser på det tidspresset de opplever som et problem	-.069	.359	.096	.189	.147	.022	.122	.053	.133	.050
Dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav er en årsak til at administrativt ansatte opplever tidspress	.144	.062	-.006	.939	-.129	.051	-.153	.019	-.128	.066
Administrativt ansatte utfører alle sine arbeidsoppgaver grundig og nøyaktig	-.075	.266	-.027	.677	.186	.002	.130	.023	.105	.087
R ²	0,280		0,316		0,533		0,536		0,462	
R ² (adjusted)	0,217		0,257		0,487		0,492		0,411	

Tabell 5.5(3): Regresjonsanalyse for avhengige variabler 11-15

Koding øvrige variabler: helt uenig=-2, uenig=-1, verken/eller=0, enig =1, helt enig=2

5.3.1. Kommentarer til regresjonsanalyser

Det første jeg vil kommentere ved regresjonsanalysene er analysenes totale forklaringskraft, som blir uttrykt gjennom adjusted R^2 . Adjusted R^2 forklarer hvor mye av variasjonen i avhengig variabel som kan forklares ut fra de avhengige variablene. For regresjonsanalysene som er gjennomført i denne studien, ser vi at adjusted R^2 varierer mellom 0,055 og 0,492. De fleste koeffisientene ligger i området rundt 0,200. Dette betyr at for de fleste analysene kan omtrent 20 % av variasjonen i avhengig variabel forklares ut fra de ulike uavhengige variablene. (Johannessen, 2009)

I min videre gjennomgang av regresjonsanalysene vil jeg gå gjennom hver enkelt analyse og trekke fram de mest sentrale funnene. Kun uavhengige variabler som er signifikante innenfor 0,05 nivå vil bli kommentert.

Avhengig variabel 1 (Y_1): Administrativt ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet.

For avhengig variabel Y_1 er det kun de to uavhengige variablene «*Respondenten er ansatt i sentraladministrasjonen eller ved klinikk/fakultet*» og «*Administrativt ansatte anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet*» som har en signifikant effekt. Den standardiserte koeffisienten beta viser hvilken av variablene som har størst effekt på avhengig variabel. I tabellen ser vi at variabelen «*Administrativt ansatte anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet*» har høyest betaverdi (-.170) og dermed størst effekt på avhengig variabel. Variabelen har en negativ signifikant effekt på Y_1 , noe som betyr at administrativt ansatte som anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet i mindre grad er nøye i behandlingen av eksterne krav. Videre ser vi at om man er ansatt i sentraladministrasjonen eller ved klinikk/fakultet har en negativ signifikant effekt på Y_1 med en betaverdi på -.152. Dette tilsier at ansatte i sentraladministrasjonen (kodet 0) er mer nøye enn ansatte ved klinikk/fakultet (kodet 1) med å følge opp krav fra instanser utenfra.

Avhengig variabel 2 (Y₂): Administrativt ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen

I tabellen for Y₂ ser vi at flere variabler har en signifikant effekt på avhengig variabel. Variabelen «*Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*» har høyest forklaringskraft på avhengig variabel med en negativ betaverdi på -.375. Dette betyr at desto mer skeptisk administrativt ansatte er til krav jo mindre nøye er de med å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen. Videre ser vi at om respondenten er «*ansatt ved sykehus eller universitet*» har en negativ signifikant effekt på avhengig variabel, noe som tilsier at ansatte ved universitetene er mindre nøye med å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen enn ansatte ved sykehusene. Vi ser også at variabelen om respondenten er «*ansatt i sentraladministrasjonen eller ved klinikk/fakultet*» har en negativ signifikant effekt på Y₂. Ansatte i sentraladministrasjonen er altså mer nøye i sin behandling av krav fra sykehus-/universitetsledelsen enn ansatte ute ved klinikk/fakultet. Den siste variabelen som viser en signifikant effekt er kjønn, som har en positiv effekt på Y₂, noe som tilsier at kvinner i større grad enn menn er nøye i sin behandling av krav fra sykehus-/universitetsledelsen.

Avhengig variabel 3 (Y₃): Administrativt ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/mine nærmeste ledere:

Den uavhengige variabelen med størst effekt på Y₃ er «*Tidspresset administrativt ansatte opplever på jobb skyldes i hovedsak dem selv*» som har en signifikant negativ effekt på Y₃, med en betaverdi på -.222. Dette betyr at det er en tendens til at ansatte som opplever at tidspresset på jobb i hovedsak skyldes dem selv er mindre nøye i sin behandling av krav fra nærmeste ledelse. Videre ser vi at «*kjønn*» har en positiv signifikant effekt på avhengig variabel, noe som betyr at det er en tendens til at kvinner i større grad enn menn er nøye i sin behandling av krav fra nærmeste ledelse. Variabelen «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*» har en negativ signifikant effekt på Y₃. Vi ser også at variabelen «*Jeg anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet*» har en negativ signifikant effekt på avhengig variabel.

Avhengig variabel 4 (Y₄): Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper

I tabellen for Y₄ ser vi at det er to variabler med en signifikant effekt på avhengig variabel. Variabelen med størst forklaringskraft er «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*», som har en positiv signifikant effekt på avhengig variabel, med en betaverdi på .432. Dette betyr at det er en tendens til at administrativt ansatte som er skeptiske til krav også er enig i at de legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra de anser som unødvendige. Den andre variabelen med signifikant effekt på Y₄ er om man er ansatt ved sykehuset eller universitetet. Vi ser at denne variabelen har en positiv signifikant effekt på Y₄, dette tilsier at ansatte ved universitetene i større grad enn ansatte ved sykehusene sier seg enige i at de legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra de anser som unødvendige.

Avhengig variabel 5 (Y₅): Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper

Også for avhengig variabel Y₅ er det kun to variabler som har en signifikant effekt. Variabelen med størst effekt på Y₅ er «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*», den har en positiv signifikant effekt på avhengig variabel, med en betaverdi på .471. Også variabelen *om man er ansatt ved sykehuset eller universitetet* har en positiv signifikant effekt på Y₅.

Avhengig variabel 6 (Y₆): Administrativt ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper

I tabellen ser vi at det kun er variabelen «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*» som har en signifikant effekt på avhengig variabel. Denne variabelen har en positiv signifikant effekt på Y₆ med en betaverdi på .353. Det er altså en tendens til administrativt ansatte som er skeptiske til krav i mindre grad er nøye med å følge opp krav fra nærmeste ledelse som de anser som unødvendige.

Avhengig variabel 7 (Y₇): Sykehus-/universitetsledelsen er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet

To av variablene har en signifikant effekt på Y₇. «Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav» er den variabelen med størst effekt på avhengig variabel. Den har en negativ signifikant effekt på Y₇, med en betaverdi på -.359. Variabelen «dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav er en årsak til at jeg opplever tidspress» har en positiv signifikant effekt på avhengig variabel. Dette betyr at det er en tendens til at ansatte som opplever at kravene er en årsak til at de opplever tidspress, er av den oppfatning at sykehus-/universitetsledelsen er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfra.

Avhengig variabel 8 (Y₈): Sykehus-/universitetsledelsen legger lite arbeid i å følge opp krav fra instanser utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper

I tabellen ser vi at det er hele 6 variabler som har en signifikant effekt på avhengig variabel. Variabelen med klart størst effekt på Y₈ er «Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav», som har en betaverdi på .625, altså en positiv signifikant effekt. Videre ser vi at variabelen «Administrativt ansatte opplever det som ubehagelig at helsefaglige/vitenskapelige ansatte stiller seg kritiske til opprettelser av nye administrative stillinger» også har en positiv signifikant effekt på avhengig variabel. De øvrige variablene med signifikant effekt på Y₈ har negative betaverdier, de har altså en negativ signifikant effekt på avhengig variabel. Variabelen med størst negativ signifikant effekt på Y₈ er «Jeg anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet», denne variabelen har en betaverdi på -.206.

Avhengig variabel 9 (Y₉): Administrativt ansattes nærmeste leder/ nærmeste ledere er nøye med å følge opp krav utenfor sykehuset/universitetet

For avhengig variabel Y₉ ser vi at fire variabler har en signifikant effekt. Variabelen «dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav er en årsak til at jeg opplever tidspress» har en positiv signifikant effekt på avhengig variabel, med en betaverdi på .165. De tre resterende variablene med signifikant effekt på Y₉ har alle negativ signifikant effekt. «Administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav» er den variabelen med størst effekt på avhengig variabel med en betaverdi på -.330.

Avhengig variabel 10 (Y₁₀): Administrativt ansattes nærmeste leder/ nærmeste ledere er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet

Vi ser av tabellen at det er tre variabler som har en signifikant effekt på Y₁₀. Variabelen med størst effekt på avhengig variabel er «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*», som har en negativ signifikant effekt på Y₁₀ med en betaverdi på -.324. Ansatt i sentraladministrasjonen eller ved fakultet/klinikk har nest størst effekt på Y₁₀, den har en negativ signifikant effekt med en betaverdi på -.180. Variabelen kjønn har en positiv signifikant effekt på avhengig variabel.

Avhengig variabel 11 (Y₁₁): Administrativt ansattes nærmeste leder/ nærmeste ledere legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper

Regresjonsanalysen viser at det er tre variabler med en signifikant effekt på Y₁₁. Variabelen med klart størst effekt på avhengig variabel er «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*», som har en positiv signifikant effekt på Y₁₁ men en betaverdi på .482. Videre ser vi at variabelen «*Ansiennitet*» har en negativ signifikant effekt på Y₁₁. Dette betyr at respondentenes oppfattelse av at nærmeste ledelse legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra de anser som unødvendige avtar desto lengre respondenten har vært ansatt i organisasjonen. Variabelen «*Jeg opplever at det er spenninger mellom helsefaglige/vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte*» har en negativ signifikant effekt på Y₁₁. Dette tilsier at det er en tendens til at ansatte som er av den oppfatning at det er spenninger mellom de to ulike yrkesgruppene i mindre grad er av den oppfatning at nærmeste ledelse legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige.

Avhengig variabel 12 (Y₁₂): Administrativt ansattes nærmeste leder/ nærmeste ledere legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper

Vi ser av tabellen at det er fire variabler med en signifikant effekt på avhengig variabel. Variabelen med størst effekt er «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*» som har en positiv signifikant effekt på Y₁₂ med en betaverdi på .477. Om respondenten er ansatt ved sentraladministrasjonen eller ved klinikk/fakultet har også en positiv signifikant effekt på avhengig variabel. Variabelen «*Jeg opplever at det er spenninger mellom helsefaglige/vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte*» har en negativ signifikant på

avhengig variabel. Variabelen «*Jeg opplever det som ubehagelig at helsefaglige/vitenskapelige ansatte stiller seg kritiske til opprettelser av nye administrative stillinger*» har derimot en positiv signifikant effekt på Y_{12} . Dette betyr at det er en tendens til at respondenter som opplever det som ubehagelig at faglige ansatte er kritiske til opprettelser av nye administrative stillinger i større grad sier seg enig i at nærmeste ledelse legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige.

Avhengig variabel 13 (Y_{13}): Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet

For avhengig variabel Y_{13} er det hele seks variabler som har en signifikant effekt. Variabelen om respondenten er «*ansatt ved sykehus eller ved universitet*» har størst effekt på avhengig variabel. Den har en betydelig negativ signifikant effekt på Y_{13} , med en betaverdi på $-.460$. Dette betyr at ansatte ved sykehusene i betydelig større grad enn ansatte ved universitetene er av den oppfatning at faglige ansatte er nøye i sin behandling av krav fra instanser utenfor. Variabelen med nest størst effekt på avhengig variabel er *administrativt ansatte er skeptiske til krav*, som har en negativ signifikant effekt på Y_{13} . De resterende fire variablene har en positiv signifikant effekt på avhengig variabel.

Avhengig variabel 14(Y_{14}): Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen

I tabellen ser vi at det er hele åtte variabler som har en signifikant effekt på Y_{14} . Variabelen med størst effekt på avhengig variabel er om respondenten er «*ansatt ved sykehus eller universitet*». Denne har en betydelig negativ signifikant effekt på Y_{14} med en høy betaverdi på $-.535$. Dette tilsier at administrativt ansatte ved sykehus i større grad enn de ved universitetene er av den oppfattelse at faglige ansatte er nøye i sin behandling av krav fra sykehus-/universitetsledelsen. Den uavhengige variabelen med nest størst effekt på Y_{14} er «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*».

Avhengig variabel 15 (Y_{15}): Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere

Regresjonsanalysen viser at tre variabler har en signifikant effekt på Y_{15} . Om respondenten er «*ansatt ved sykehus eller universitet*» er den variabelen med størst effekt på Y_{15} . Den har en betydelig negativ signifikant effekt på avhengig variabel, med en betaverdi på $-.525$. Videre

ser vi at variabelen «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*» har en negativ signifikant effekt på Y_{15} . Variabelen «*Jeg ser på det tidspresset jeg opplever som et problem*» har derimot en positiv signifikant effekt på avhengig variabel. Dette tilsier at det er en tendens til at administrativt ansatte som ser på tidspresset de opplever som et problem i større grad er av den oppfatning at faglige ansatte er nøye med å følge opp krav fra deres nærmeste ledelse.

5.3.2. Oppsummering av funn, multivariat analyse

Den uavhengige variabelen som oftest har en signifikant effekt på de avhengige variablene er «*administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav*». Det er altså en tendens til at hvordan de administrativt ansatte oppfatter kravene påvirker hvordan de selv behandler kravene samt hvordan de oppfatter at andre ansatte i organisasjonen behandler krav. Denne variabelen har en negativ effekt på de avhengige variablene som går på om ansatte er nøye med å følge opp krav, mens den har en positiv effekt på de avhengige variablene som omhandler om ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav de anser som unødvendige. Dette viser en klar tendens på at dersom administrativt ansatte er skeptiske til krav er de i større grad av den oppfatning at ansatte er lite nøye i behandlingen av krav.

Variabelen som går på om respondenten er «*ansatt ved sykehus eller universitet*» har også en signifikant effekt på flere av de avhengige variablene. Variabelen har en negativ effekt på de avhengige variablene som går på om ansatte er nøye med å følge opp krav, mens den har en positiv effekt på de avhengige variablene som går på om ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav de anser som unødvendige. I og med at ansatt ved sykehus er kodet med lavest verdi betyr dette at det er en tendens til at ansatte ved sykehusene i større grad enn ansatte ved universitetene er nøye med å følge opp krav, både generelt og krav som anses som unødvendige. Denne tendensen ser vi er ekstra sterk på de tre avhengige variablene som omhandler om faglige ansatte er nøye med å følge opp krav. Administrativt ansatte ved sykehus mener i langt større grad enn administrativt ansatte ved universitetene at faglige ansatte er nøye med å følge opp krav om rapportering og dokumentasjon.

Om respondenten er «*ansatt i sentraladministrasjonen eller ved klinikk/fakultet*» har en signifikant effekt på fem av de avhengige variablene. Variabelen har en negativ effekt på de avhengige variablene som omhandler om ansatte er nøye med å følge opp krav, og en positiv effekt på de avhengige variablene som omhandler om ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav de anser som unødvendige. Sentraladministrasjonen er kodet med lavest verdi noe som betyr at det er en tendens til at ansatte i sentraladministrasjonen er mer nøye med å følge opp krav selv, samt at de i større grad er av den oppfatning at andre ansatte i organisasjonen er nøye med å følge opp krav.

Et annet interessant resultat fra regresjonsanalysene er at vi ser en tydelig observasjonseffekt. Vi ser at hvordan de administrativt ansatte selv oppfatter kravene påvirker hvordan de

oppfatter at andre aktører i organisasjonen behandler kravene. Denne observasjonseffekten ser vi ved at variabelen *"administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav"* har en signifikant effekt på hvordan administrativt ansatte oppfatter at andre aktører behandler krav. Denne effekten kan vi for eksempel se i regresjonsanalysen for avhengig variabel

Y_{13} : *"Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp krav fra instanser utenfor"*. Her har variabelen *"administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav"* en negativ signifikant effekt på Y_{13} . Dette tilsier at administrativt ansatte som er skeptiske til kravene, i mindre grad er av den oppfatning at helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye i sin behandling av krav. Dette betyr at hvordan respondenten selv vurderer kravene, påvirker hvordan respondenten opplever at andre aktører opplever og behandler de samme kravene.

Til slutt ser vi at forklart varians (R^2) for de ulike regresjonsanalysene stort sett ligger på rundt 0,200. Dette betyr at de uavhengige variablene forklarer rundt 20 % av variasjonen i de avhengige variablene. Vi ser derimot at R^2 er en del høyere for de tre siste avhengige variablene som går på om helsefaglige-/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp krav. For disse tre variablene ser vi en forklart varians (R^2) på henholdsvis 0,487, 0,492 og 0,411. De uavhengige variablene forklarer altså mer av variasjonen i disse avhengige variablene enn hva som er tilfellet for de øvrige avhengige variablene.

6.0. Resultater fra analysene samlet

6.1. Oppsummering av resultater - hovedfunn

Oppgavens problemstilling lyder:

- 1. Hvordan blir dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fulgt opp og behandlet av ansatte ved sykehus og universiteter?*
- 2. Hva kan forklare variasjoner i hvordan slike krav blir fulgt opp og behandlet?*

Med utgangspunkt i problemstillingen er dette studiens hovedfunn:

1) Det er mange og økende rapporterings- og dokumentasjonskrav

Resultatene viser at ansatte i profesjonelle byråkratier må forholde seg til mange krav om rapportering og dokumentasjon. Omfanget av slike krav har også økt. Dette kommer fram i pilotstudien, hvor de fleste intervjuobjektene hevder at det er mange krav, og at disse har økt i omfang. Dette funnet ser vi også på gjennomsnittsverdiene til kontekstvariablene.

2) Disse kravene blir i høy grad fulgt opp av ansatte i profesjonelle byråkratier

Videre viser resultatene at de ansatte er nøye i behandlingen av slike krav. Dette gjelder også for krav som de anser som unødvendige. Dette ser vi på gjennomsnittsverdiene i den univariate analysen av mine avhengige variabler, hvor verdiene generelt er høye på variablene som spør om ansatte er nøye med å følge opp krav og lave på variablene som går på om ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav som de anser som unødvendige.

3) Hvordan kravene følges opp av de ansatte varierer mellom ulike grupper av ansatte og mellom ulike typer krav

Som nevnt viser resultatene mine at de ansatte i profesjonelle byråkratier generelt er nøye med å følge opp krav om rapportering og dokumentasjon. Samtidig ser vi noen klare variasjoner i hvordan kravene behandles. De tydeligste variasjonene på hvordan kravene behandles ser vi mellom ulike grupper av ansatte og for hvilket hold kravene kommer fra. Disse variasjonene vil jeg nå gå grundigere inn på.

6.2. Variasjoner i hvordan krav behandles

Her vil jeg se på hvilke trekk som påvirker hvordan kravene om dokumentasjon og rapportering behandles av ansatte ved norske universiteter og sykehus. Denne delen av oppgaven svarer dermed på del to av min problemstilling.

Med tanke på at jeg har et stort antall avhengige og uavhengige variabler vil jeg peke på de mest sentrale funnene og diskutere rundt disse. Jeg vil også diskutere rundt hva som kan forklare variasjonene på hvordan krav behandles.

6.2.1. Variasjoner mellom administrativt ansatte og faglige ansatte

Resultatene mine viser en tydelig tendens på at administrativt ansatte er av den oppfatning at helsefaglige/vitenskapelige i mindre grad enn administrativt ansatte er nøye i sin behandling av krav. Dette ser vi tydelig i tabell 5.1 på spørsmålene om respondenten oppfatter at faglige ansatte er nøye i sin behandling av krav. Disse spørsmålene har generelt lavere gjennomsnittsverdier enn hva vi ser er tilfellet for hva respondentene har svart når det gjelder administrativt ansatte. Dette er en generell tendens for samtlige av de faglige ansatte. Vi ser derimot en klar forskjell mellom oppfatningene til respondentene som er ansatt ved sykehus og respondentene som er ansatt ved et universitet. Administrativt ansatte ved universitetene er i klart større grad enn administrativt ansatte ved sykehusene av den oppfatning at de faglige ansatte i mindre grad er nøye i sin behandling av krav. Hvis vi legger til grunn at de administrativt ansattes oppfatninger er korrekte betyr dette at den gruppen som er minst nøyaktige i sin behandling av krav er de vitenskapelige ansatte ved universitetene.

At faglige ansatte er mindre nøyaktige i behandlingen av krav enn administrativt ansatte var et forventet funn. I følge Mintzberg (1979) representerer de to yrkesgruppene ulike tilnærminger ovenfor arbeidet. De faglige ansatte ser på sin viktigste oppgave å yte service ovenfor sine klienter. Deres sentrale fokus er deres profesjon og ønsket om å utøve denne på best mulig måte. Helsefaglige ansatte ser på god pasientbehandling som sin viktigste oppgave, mens vitenskapelige ansatte har undervisning og forskning som sine kjerneoppgaver. De administrativt ansatte fokuserer derimot i større grad på å følge prosedyrer og regler. Mange av kravene om rapportering og dokumentasjon omhandler ting som ikke går direkte på de fagliges kjerneoppgaver. Det er derfor trolig at den ulike tilnærmingen faglige- og

administrativt ansatte har til arbeidet er en sentral forklaring på hvorfor faglige ansatte legger mindre arbeid i behandlingen av krav enn administrativt ansatte.

6.2.2. Variasjoner i hvordan kravene oppfattes

I regresjonsanalysene ser vi at variabelen *administrativt ansatte og deres ledere er skeptiske til krav* er den uavhengige variabelen som oftest har en signifikant effekt på de avhengige variablene om hvordan krav behandles. Dette viser en klar tendens til at hvordan de ansatte oppfatter kravene også påvirker hvordan de behandler dem. I regresjonsanalysene ser vi at denne variabelen har en positiv signifikant effekt på de avhengige variablene som går på om ansatte legger lite arbeid i å følge opp krav de anser som unødvendige, mens variabelen har en negativ signifikant effekt på de avhengige variablene som går på om ansatte er nøye i sin behandling av krav. Dette viser en klar tendens til at jo mer skeptisk man er til kravene jo mindre nøye er man i sin behandling av kravene.

Dette er ikke et overraskende funn. Det er logisk at ansatte legger mer arbeid i arbeidsoppgaver de anser som viktige og nødvendige enn i arbeidsoppgaver som anses som unødvendige.

Videre kan dette funnet sees i sammenheng med *task-revision* og *counter-role behaviour*. Slik avvikende oppførsel er ikke ment å skade organisasjonen, det er derimot slik at ansatte som utøver *counter-role behaviour* gjør dette fordi de mener det er til det beste for organisasjonen. Dersom den ansatte er skeptisk til kravene om dokumentasjon og rapportering tilsier dette at den ansatte mener at arbeidet med kravene er ukorrekt eller unødvendig. Dette øker mulighetene for at den ansatte vil benytte seg av task-revision.

6.2.3. Variasjoner ut fra hvor respondenten er ansatt

Tabell 5.1 som viser gjennomsnittsverdiene for mine avhengige variabler delt inn etter hvor man er ansatt viser at hvor nøye ansatte er i sin behandling av krav varierer med om de er ansatt ved et sykehus eller et universitet og om de arbeider i sentraladministrasjonen eller ute ved klinikk/fakultet. Resultatene mine viser en tendens til at ansatte ved sykehus er mer nøye i sin behandling av krav enn ansatte ved universitetene. Videre viser resultatene en tendens til at ansatte i sentraladministrasjonen i større grad enn ansatte ute ved klinikk/fakultet er nøye med å følge opp krav.

At ansatte i sentraladministrasjonen er mer nøye i sin behandling av krav enn ansatte ute ved klinikk/fakultet kan henge sammen med at ansatte ute ved klinikk/fakultet har mer kontakt med faglige ansatte enn hva ansatte i sentraladministrasjonen har. Som nevnt har faglige og administrativt ansatte ulike tilnærminger ovenfor arbeidet, noe som gjør at de faglige ikke har et like stort fokus på å følge opp krav som administrativt ansatte. Det at administrativt ansatte som er ansatt ute ved klinikk/fakultet samarbeider mer og har mer kontakt med faglige ansatte kan gjøre at disse overtar noe av den samme tilnærmingen som de faglige har ovenfor arbeidet.

Det at ansatte ved sykehus er mer nøyaktig i sin behandling av krav enn ansatte ved universiteter kan muligens forklares ut fra trekk ved de to ulike organisasjonstypene. Sykehus er organisasjoner med ansvar for liv og helse. Dette kan gjøre at de ansatte her er ekstra nøye med å utøve alle sine arbeidsoppgaver grundig og nøyaktig da det ofte er snakk om svært viktige arbeidsoppgaver.

6.2.4. Variasjoner i forhold til hvor kravene kommer fra

I tabell 5.1 ser vi en generell tendens til at hvor nøye ansatte er i sin behandling av krav varierer med hvor kravene kommer fra. Resultatene mine viser en gjennomgående tendens til at krav som kommer fra instanser utenfor sykehuset/universitetet får den minst nøyaktige behandlingen, mens krav fra nærmeste ledelse får den mest nøyaktige behandlingen. Krav fra sykehus-/universitetsledelsen ligger et sted midt mellom disse to. Det er altså en klar tendens til at kravene får en mer nøyaktig behandling desto nærmere hold kravene kommer fra.

Et resultat fra Milgram-studiene (1979) var at personer er mer lydige dersom autoriteten som kommer med ordre fysisk er til stede og kan kontrollere personens handlinger direkte. Dette kan være en forklaring på hvorfor ansatte er mer nøye i behandlingen av krav desto nærmere hold kravene kommer fra. Ansatte og deres nærmeste leder/nærmeste ledere har ofte regelmessig kontakt med hverandre og den nærmeste ledelsen er gjerne tilstede og kan kontrollere at kravene de har pålagt blir fulgt opp av sine medarbeidere. Denne fysiske tilstedeværelsen til de som fremmer kravene finner ikke sted når kravene kommer fra eksterne aktører. Dette kan derfor være en forklaring på hvorfor ansatte er mer nøye med å følge opp krav desto nærmere hold som pålegger kravene.

7.0. Diskusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan krav om rapportering og dokumentasjon behandles av ansatte i profesjonelle byråkratier, samt å undersøke hva som kan forklare variasjoner i behandlingen av krav. I denne delen av oppgaven vil jeg derfor diskutere rundt de ansattes behandling av krav. Jeg vil se på hva som kan forklare hvorfor de behandler kravene slik de gjør, samt diskutere rundt om denne behandlingen kan sies å være hensiktsmessig for organisasjonen eller ikke.

Ansatte i profesjonelle byråkratier må forholde seg til mange krav om rapportering og dokumentasjon. Slike krav har ifølge mine resultater også økt i omfang de senere år. Dette funnet kan ses i sammenheng med Power (1997) sine betraktninger av *the audit society*. Power peker på at tilsynsaktiviteten og kontrollen ovenfor organisasjoner har eksplodert de senere år. Pilotstudien samt gjennomsnittsverdiene for mine kontekstvariabler (tabell 5.3) viser at administrativt ansatte er av den oppfatning at kravene fra instanser utenfor sykehusene/universitetene har økt i omfang. Dette betyr at Power sine betraktninger om at organisasjoner i stadig større grad blir møtt av økt tilsynsaktivitet og kontroll, ser ut til å være gjeldende i profesjonelle byråkratier.

Det har altså vært en økning av krav om rapportering og dokumentasjon i profesjonelle byråkratier. Grunnlaget for denne studien er at selv om dette er tilfellet kan kravene følges opp på ulike måter, og dermed føre til at kravene blir implementert i varierende grad.

Mine resultater viser tydelig at de ansatte i profesjonelle byråkratier er nøye med å følge opp krav, også krav som de anser som unødvendige. Resultatene viser altså at krav om rapportering og dokumentasjon i stor grad blir implementert av de i ansatte i profesjonelle byråkratier.

Det at administrativt ansatte legger ned mye arbeid i kravene gjør at kravene medfører økt arbeidsmengde for administrativt ansatte. En stor økning i arbeidsmengde gir et behov for opprettelser av nye administrativt stillinger. Den nøyaktige behandlingen av krav om rapportering og dokumentasjon kan derfor ses på som en av forklaringene på veksten i administrative stillinger i profesjonelle byråkratier.

Generelt framstår resultatet om at ansatte er nøye i sin behandling av krav som et oppløftende resultat. Det at de ansatte arbeider godt og nøyaktig med sine tildelte arbeidsoppgaver er noe enhver leder vil sette pris på. Hardtarbeidende og nøyaktige medarbeidere er også helt essensielt for en velfungerende og effektiv organisasjon. Dersom vi legger Pressman og Wildavsky (1973) sin studie av implementeringsprosesser til grunn vil også hovedfunnet kunne anses som svært positivt. Det at ansatte er nøye i sin behandling av krav gjør at de overordnede målene som rapporteringskravene er ment å føre til, er mulig å oppnå. I følge Pressman & Wildavsky er det et sentralt aspekt for å få til en vellykket implementeringsprosess at alle i organisasjonen er villige til å utøve de nødvendige tiltakene for å nå ønsket resultat. Det at ansatte er nøye i sin behandling av dokumentasjons- og rapporteringskrav gjør at vellykkede implementeringsprosesser ved sykehus og universiteter er mulige å gjennomføre.

Samtidig kan hovedfunnene i studien betraktes på en alternativ måte. Mintzberg (1979) argumenterer for at ekstern kontroll av profesjonelle byråkratier bør holdes på et minimalt nivå for å sikre den nødvendige autonomien for de profesjonelle. Resultatene mine viser som nevnt at graden av ekstern kontroll ovenfor profesjonelle byråkratier har økt, i tillegg blir disse forsøkene på ekstern kontroll i stor grad implementert av de ansatte, ved at de legger ned mye arbeid i å følge opp kravene de blir møtt med. Dette betyr at den eksterne kontrollen påvirker arbeidsrutinene til ansatte i disse organisasjonene. Dette er et tegn på en utvikling ved profesjonelle byråkratier som Mintzberg hevder kan by på utfordringer:

“Complex work processes cannot be formalized by rules and regulations, and vague outputs cannot be standardized by planning and control systems. Except in misguided ways, which program the wrong outputs, forcing the professionals to play the machine bureaucratic game – satisfying the standards instead of serving the clients”

Dersom man legger Mintzberg sine betraktninger til grunn, er det tydelig at profesjonelle byråkratier står ovenfor en stor utfordring i forhold til graden av ekstern kontroll.

En stor del av teorien som er inkludert i denne studien omhandler personers atferd i organisasjoner. Denne teoridelen inkluderer tilnærminger til begrepene *lydighet*, *workplace deviance*, *counter-role behavior* og *task-revision*. Alle disse tilnærmingene diskuterer hvilken atferd fra de ansatte som er mest gunstig for en organisasjon. Det vesentlige aspektet i disse teoriene, er hvorvidt det er mest hensiktsmessig for organisasjoner at de ansatte opptrer lydige

og utøver sine arbeidsoppgaver som forventet, eller om det i enkelte tilfeller er positivt for organisasjonen at de ansatte utøver atferd som avviker fra forventningene.

Sett i lys av Milgram (1974) sin studie av lydighet, viser resultatene fra undersøkelsen min en høy grad av lydighet blant de ansatte i profesjonelle byråkratier. I sitt eksperiment fant Milgram at personer er svært lydige ovenfor autoriteter selv om det går på bekostning av deres egne verdier og egen rasjonalitet. Det at de ansatte legger ned mye arbeid i krav de anser som unødvendige understreker Milgram sine funn. Milgram hevder at en av årsakene til at personer er lydige ovenfor autoriteter er at de har gjort "*the agentic shift*", dette vil si at de har gått fra å se seg selv som en autonom person som baserer sine beslutninger på rasjonalitet og egne verdier til å se seg selv som en del av et system hvor de arbeider for å sette andres beslutninger ut i livet framfor sine egne. Med utgangspunkt i Milgram sine betraktninger kan det tenkes at ansatte ved sykehus og universiteter har foretatt "*the agentic shift*". De gjør slik de blir bedt om fordi de ser seg selv som en del av organisasjonen de er ansatt i, og handler for å sette leders og organisasjonens mål ut i live.

Teorier som omhandler workplace deviance, counter-role behavior og task-revision som er inkludert i denne studien argumenterer for at avvikende oppførsel kan være både konstruktiv og destruktiv for organisasjoner. De argumenterer for at det ikke er optimalt for en organisasjon at ansatte utelukkende gjør slik de blir bedt om, men at det å ha ansatte som motsetter seg eller søker å forbedre feilaktige arbeidsoppgaver eller jobbroller vil være positivt for organisasjonen i det lange løp.

Mine resultater viser en tendens til at ansatte ved sykehus og universiteter i liten grad utøver slike former for avvikende atferd. Dersom de ansatte hadde utøvd workplace deviance gjennom å benytte seg av task-revision hadde de forsøkt å korrigere eller fjerne de kravene som de anser som unødvendige. I stedet viser mine resultater at slike krav får en nøyaktig behandling av de ansatte. Staw & Boettger (1990) sine studier viste også at personer i liten grad benytter seg av task-revision selv i situasjoner der det hadde vært hensiktsmessig. Forfatterne peker på flere årsaker til den lave graden av task-revision hos personer. For det første involverer task-revision motstand mot normer og forventninger i organisasjonen. Samtidig er det slik at de fleste kontroll- og belønningssystemer i organisasjoner fokuserer på at de fastsatte målene og arbeidsoppgavene i organisasjonen skal utføres som forventet. Dette kan bidra til å forklare hvorfor task-revision ikke blir utøvd i større grad i profesjonelle byråkratier.

Hvorvidt det er hensiktsmessig for organisasjonen at de ansatte utøver avvikende atferd i samsvar med counter-role behavior og task-revision avhenger i følge Staw & Boettger (1990) av om jobbrollene er korrekt spesifisert eller ikke. I forhold til krav om rapportering og dokumentasjon blir altså det avgjørende om kravene kan sies å være nødvendige og korrekte eller om de er unødvendige og feilaktige.

Dersom vi tar utgangspunkt i tabellen (tabell 3.1) til Staw & Boettger (1990) kan de ansatte ved sykehus og universiteter sies å utøve standard rolle oppførsel i sin behandling av krav om rapportering og dokumentasjon. Slik oppførsel kjennetegnes ved at den ansatte er pliktoppfyllende og gjør sine arbeidsoppgaver som forventet. Slik oppførsel kan sies å være god organisatorisk oppførsel dersom kravene som behandles er av den karakter at de er nødvendige og bidrar til økt produktivitet og effektivitet for organisasjonen. Dersom kravene derimot kan sies å være unødvendige og at de ikke vil føre til noen positive konsekvenser for organisasjonen vil slik standard rolle oppførsel ikke være særlig funksjonell. I følge Staw & Boettger vil funnet fra undersøkelsen min om at ansatte er nøye i sin behandling av krav de anser som unødvendige kunne karakteriseres som dårlig organisatorisk oppførsel. En nøyaktig behandling av krav som kan karakteriseres som hensiktsmessige eller korrekte vil derimot være god organisatorisk oppførsel.

Med utgangspunkt i tabellen til Staw & Boettger, og ved å legge til grunn at de administrativt ansattes vurderinger av kravene er korrekte skulle vi derfor ønske at de ansatte i profesjonelle byråkratier la noe mindre innsats i sin behandling av krav som de anser som unødvendige.

Ved å se på tabellen til Staw & Boettger (1990) i sammenheng med Mintzberg (1979) sine oppfatninger av ekstern kontroll av profesjonelle byråkratier bidrar dette til en interessant diskusjon av hvorvidt de ansattes behandling av krav er hensiktsmessig eller ikke. Mintzberg argumenterer som nevnt sterkt for at ekstern kontroll av profesjonelle byråkratier bør holdes på et minimalt nivå, da høy grad av ekstern kontroll vil føre til at profesjonelle byråkratier blir rigide og byråkratiske system, som er mer opptatt av å følge standarder enn å fokusere på organisasjonens kjerneoppgaver. Mintzberg går med andre ord langt i å karakterisere alle forsøk på ekstern kontroll som dysfunksjonelle.

Dersom Mintzberg har rett i sine uttalelser, kan kravene om rapportering og dokumentasjon sies å være feilaktige arbeidsoppgaver og lite hensiktsmessige. Dersom Mintzberg sine betraktninger legges til grunn, kan man derfor si at de ansattes nøyaktige behandling av krav

fører til byråkratisk oppførsel, i samsvar med tabellen til Staw & Boettger (1990). Slik oppførsel karakteriserer Staw & Boettger (1990) som dårlig organisatorisk atferd.

Dersom Mintzberg sine oppfattelser derimot ikke stemmer, og at krav om rapportering og dokumentasjon bidrar til å bedre profesjonelle byråkratier kan kravene sies å være korrekt spesifiserte arbeidsoppgaver. Dersom det er tilfellet kan de ansattes nøyaktige behandling av krav sies å være god organisatorisk oppførsel i samsvar med Staw & Boettger (1990) sin tabell.

Hvorvidt kravene i seg selv kan karakteriseres som hensiktsmessige eller ikke er altså det avgjørende. Det er viktig å understreke at om kravene er korrekte eller ikke vil være en skjønnsmessig vurdering. I pilotstudien pekte flere av de administrativt ansatte på at flere av kravene om rapportering anså de som høyst nødvendige, mens andre igjen klarte de ikke å se nytteverdien i. Mintzberg går derfor muligens litt langt i å kategorisere alle forsøk på ekstern kontroll som dysfunksjonell.

I forbindelse med tabellen til Staw & Boettger (1990) er det også viktig å poengtere at den forutsetter en objektiv sannhet om hva som kan sies å være nyttige krav og hva som kan sies å være unødvendige krav. En slik objektivitet finnes selvsagt ikke i bedømmelsen av krav om rapportering og dokumentasjon. Hvordan man anser kravene er som nevnt preget av skjønn og egne vurderinger, og vil variere fra person til person. I min diskusjon av hva slags behandling av krav som er mest hensiktsmessig, er det de administrativt ansattes egne vurderinger av kravene som er lagt til grunn.

Dersom vi allikevel legger til grunn Staw & Boettger (1990) sin tabell om counter-role behavior bør altså profesjonelle byråkratier ikke legge ned mye arbeid i krav som kan sies å være unødvendige eller feilaktige. En strategi profesjonelle byråkratier kan benytte seg av i møte med slike krav er de-kopling.

Teoretiske tilnærminger til begrepet de-kopling tar utgangspunkt i at ikke alle implementeringsforsøk er til det beste for organisasjonen. De-kopling er en strategi organisasjoner eller personer kan benytte seg av i møte med implementeringsprosesser eller eksterne krav man ikke ønsker at skal påvirke organisasjonen i stor grad. Bromley & Powell introduserte i 2012 begrepet *means-end de-kopling* som er en form for de-kopling som i større grad er relevant i dagens organisasjoner enn den tradisjonelle formen for de-kopling.

En *means-end de-kopling* vil si at forsøk på ekstern kontroll blir nøye implementert i organisasjonen, og påvirker arbeidsrutinene til de ansatte. Men denne implementeringen påvirker ikke organisasjonens resultater i stor grad. Ved en *means-end de-kopling* implementerer organisasjonen med andre ord noe som ikke er målrettet for å tilfredsstille de institusjonelle omgivelsene.

Resultatene fra min undersøkelse tyder på at verken organisasjonens ledere eller øvrige ansatte benytter seg av en *means-end de-kobling*. Denne antakelsen er basert på at mine resultater viser at ansatte er nøye i sin behandling av krav uavhengig av om de anses som nyttige eller ikke. Det at ansatte legger ned mye tid og arbeid i behandlingen av krav vil følgelig påvirke organisasjonens resultater da det blir mindre tid til å fokusere på organisasjonens kjerneoppgaver. Dersom de hadde valgt å benytte seg av *means-end de-kobling* hadde en mulig strategi i møte med rapporteringskrav vært å gi de en noe mer overflatisk behandling for å tilfredsstille press fra omgivelsene, men de ville ikke lagt ned mye tid og arbeid i dette. Mine resultater viser at dette ikke er tilfellet hos ansatte ved sykehus og universiteter og graden av de-kopling i disse organisasjonene er derfor trolig lav.

Det at de ansatte er nøye med å følge opp krav om rapportering og dokumentasjon reflekterer at de søker å gjøre en best mulig jobb. Og det er ingen tvil om at denne behandlingen er gjort i den hensikt å tjene organisasjonen. Basert på det teoretiske grunnlaget i oppgaven, og ved å legge til grunn at de administrativt ansattes vurdering av kravenes nytteverdi er korrekt vil jeg allikevel konkludere med at ansatte ved universiteter og sykehus til en viss grad legger ned for mye arbeid i å følge opp krav som anses som unødvendige eller at gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper.

Som det har kommet fram i oppgaven står ansatte i profesjonelle byråkratier ovenfor mange pålegg og forventninger om å følge opp og behandle rapporterings- og dokumentasjonskrav. Samtidig forventes det at de skal ha et stort fokus på organisasjonens kjerneoppgaver. Disse to oppgavene kan komme i konflikt, og det blir dermed viktig for de ansatte å finne et fornuftig balansepunkt mellom disse to arbeidsoppgavene.

7.1 Studiens sterke og svake sider

En sentral styrke ved denne studien er selve datamaterialet. Metodedelen jeg har gjennomført er omfattende, og inkluderer både personlige intervjuer og spørreundersøkelser. I følge Jacobsen (2000) er det å kombinere bruken av kvalitative og kvantitative metoder på den måten jeg har gjort, det ideelle i en undersøkelse. Og datamaterialet mitt er dermed en klar styrke i denne studien.

En annen styrke ved studien er at den bygger på et bredt teoretisk grunnlag, inkludert nyere teori fra 2012. Det at såpass ny teori er brukt er en styrke, da det gjør studien aktuell.

Videre er det en styrke ved min studie at problemstillingen har blitt bredt kartlagt. Jeg har et stort antall variabler som til sammen undersøker flere aspekter rundt hvordan ansatte behandler og følger opp kravene.

Det at jeg har kartlagt flere aspekter rundt hvordan ansatte behandler krav, kan også sies å være en svakhet i studien. På grunn av den brede kartleggingen er variablene relativt generelle. I pilotstudien pekte flere av de administrativt ansatte på at det er store forskjeller mellom kravene. Denne studien fanger ikke fullt opp det faktum at forskjellige krav blir vurdert og implementert på ulike måter.

En annen svakhet ved min studie er at det kun er de administrativt ansattes oppfatninger som har blitt undersøkt. Administrativt ansatte har svart på hvordan de selv behandler krav, samt hvordan de oppfatter at andre aktører i organisasjonen behandler krav. Det at det kun er administrativt ansatte som har vært respondenter i mine undersøkelser betyr at studiens tema ikke får en nøytral fremstilling. Administrativt ansatte har sine vinklinger og interesser, og dette preger studiens resultater.

7.2 Implikasjoner

Basert på resultatene i denne undersøkelsen vil jeg gi råd rettet til de ansatte som arbeider med å følge opp krav om dokumentasjon og rapportering, samt til ledere i organisasjonene og til eiere og øvrige aktører som arbeider med utviklingen av sykehus og universiteter.

Et råd jeg vil gi til de ansatte som i sin arbeidshverdag møter krav om rapportering og dokumentasjon er at de bør åpne for alternative måter å behandle krav på, dersom rapporteringskravene de blir stilt ovenfor kan karakteriseres som unødvendige. Som tidligere påpekt er det flere studier som argumenterer for at det vil være positivt for organisasjonen dersom de ansatte utøver avvikende atferd i møte med krav de anser som unødvendige. Jeg vil derfor råde ansatte til å vurdere en avvikende oppførsel i møte med slike krav, gjennom å ikke gi disse kravene en spesielt nøye behandling eller forsøke å endre eller fjerne kravene man anser som unødvendige.

Når det gjelder ledere ved sykehus og universiteter vil jeg råde dem til å vurdere en form for de-kobling i møte med krav om rapportering som anses som unødvendige. I og med at dokumentasjons- og rapporteringskrav er vanskelig å de-koble på den tradisjonelle måten hvor man ikke implementerer kravene i organisasjonen, er det et mer relevant alternativ for ledere å benytte seg av en *means-end de-kobling*. Dette vil si at organisasjonens ledere implementerer rapporteringskrav som anses som unødvendige i organisasjonen, men samtidig sørger for at de har en svak kobling til organisasjonens kjerneoppgaver. På denne måten vil ikke kravene som anses som unyttige ha en stor påvirkning på organisasjonens resultater.

I forhold til eiere og andre eksterne aktører som arbeider med å utvikle sykehus og universiteter vil jeg råde dem til å ta i betraktning hvilke konsekvenser økt grad av ekstern kontroll kan ha på institusjoner som sykehus og universiteter. I følge Mintzberg kan høy grad av ekstern kontroll føre til at profesjonelle byråkratier ligner mer på maskinbyråkratier. Dersom dette er tilfellet er det viktig at de som pålegger kravene er bevisst på denne mulige utviklingen da dette vil ha store påvirkninger på sykehus og universiteter. Videre vil jeg råde eiere og andre aktører som ønsker en vellykket implementeringsprosess til å lytte til de ansattes oppfattelse av kravene. I følge Pressman & Wildavsky er en av årsakene til at implementeringsforsøk ofte mislykkes at de som skal stå for selve implementeringen ikke er enige i virkemidlene som benyttes. Det er viktig å skape en felles enighet mellom de ulike

aktørene om hvilke virkemidler som skal benyttes for å implementere vedtak for at implementeringen skal bli vellykket.

7.3 Forslag til videre forskning

Min undersøkelse åpner for flere muligheter for videre forskning. Undersøkelsen min baserer seg på oppfatningene til administrativt ansatte. Det vil være interessant å undersøke oppfatningene til helsefaglige og vitenskapelige ansatte rundt det samme temaet, og eventuelt sammenligne disse med oppfatningene til de administrativt ansatte.

Videre er variablene som er brukt i denne studien relativt generelle. I pilotstudien fikk jeg tilbakemeldinger på at det er variasjoner mellom hvordan ulike krav blir vurdert og implementert. Et forslag til videre forskning er derfor å undersøke ulike former for krav mer spesifikt og grundig for å få fram variasjonen i de ulike kravene.

Et annet forslag til videre forskning er å undersøke hvilke andre forklaringer enn økte kravene om dokumentasjon og rapportering som kan bidra til å forklare den administrative veksten i profesjonelle byråkratier. Jeg har i min oppgave kun fokusert på økte krav som en mulig årsak til den økte administrasjonen, men dette er kun en av flere mulige forklaringer. En større undersøkelse som søker å forklare årsakene til den administrative veksten vil være svært interessant.

Videre forskning som fokuserer på konsekvensene av de økte kravene om rapportering og dokumentasjon vil også være meget interessant.

8.0. Referanser

Avis/Web-artikler:

Bongard, T. & Grivi Norman, M.(14.7.2009) ”Slår byråkrati-alarm ved norske sykehus”.

Verdens Gang: <http://www.vg.no/helse/artikkel.php?artid=568512>

Hagesæther, Pål V. (14.5.2012) ”Byråkrati spiser opp forskning ved UiO”. Aftenposten:

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Byrakrati-spiser-opp-forskning-ved-UiO-6827932.html>

Haugli, Å. (20.11.2012) ”Kvalt av oppgaver” Dagens Næringsliv

Kraft, N. (21-27.1.2011) ”Vi opplever en Kafka-aktig statlig kontroll”. Morgenbladet

Løset, K. (3.2.2012) ”Helseministeren mener der er for lite byråkrati i Sykehus-Norge.” TV2:

<http://politisk.tv2.no/nyheter/helseministeren-mener-det-er-for-lite-byrakrati-i-sykehus-norge/>

NTB, (18.2.2012) ”Sykehusbyråkratiet vokser”. Aftenposten:

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Sykehusbyrakratiet-vokser-6765439.html>

Bøker:

Brunsson, N. (1989) “*The organization of Hypocrisy*” Chichester:Wiley

Goffman, E. (1959) “*The presentation of self in everyday life*” New York: Doubleday Anchor Books

Jacobsen, Dag Ingvar (2000) ”*Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i vitenskapelige metoder*” Høgskoleforlaget

Johannessen, A.(2009) “*Introduksjon til SPSS*” Abstrakt forlag

Milgram, S (1974) “*Obedience to Authority*” Harper & Row Publishers, New York

Mintzberg, H (1979) “*The Structuring of Organizations*” Prentice-Hall, Inc

Power, M. (1997) “*The audit society: rituals of verification*” Oxford University Press

Pressman, J.L. & Wildavsky, A. (1973) *"Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland: Or, Why it's amazing that Federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes."* University of California Press, Berkeley

Scott, W.R. (1998) *"Organizations: Rational, natural and open systems"*. Prentice Hall

Vitenskapelige artikler:

Bromley, P. & Powell, W.W. (2012) *"From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world"* The Academy of management annals

Katz, D. & Kahn, R.L. (1966) *"The social psychology of organizations"* New York: John Wiley

Kidwell, R.E. & Martin, C.L. (2005) *"The prevalence (and ambiguity) of deviant behavior at work: An overview"* In Kidwell, R.E. & Martin, C.L. (2004) *"Managing Organizational Deviance"*. Thousand Oaks: SAGE Publications

Meyer, J. W & Rowan B (1977) *"Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony"*. American Journal of Sociology 83, 340-363

Oliver, C.(1991) *"Strategic Responses to Institutional Processes"* The Academy of Management Review, vol. 16. 145-179

Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2004) *"Toward the Construct Definition of Positive Deviance"*, American Behavioral Scientist, Vol. 47. 828-847

Staw, B.M. & Boettger (1990). *"Task revision: A neglected form of work performance."* Academy of Management Journal, 33.534-559

Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979) *"Toward a theory of organizational socialization"* In B.M. Staw (Ed.) *"Research in organizational behavior"* vol. 1. 209-264. JAI Press

Warren, D.E. (2003) *"Constructive and Destructive Deviance in Organizations"*. The Academy of Management Review, Vol. 28. 622-632

Rapporter/statistikk:

Gornitzka, Å, Larsen, I.M. & Gunnes, H. (2009) ”Universitetsadministrasjon i kvalitetsreformens tiår.” Rapport 15/2009, NIFU STEP

Database for statistikk om høgre utdanning (DBH): Tilsatterapporter:

http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/ansatte/tilsatte_rapport.cfm

www.ssb.no, tabell 06923: ”Spesialisthelsetjenesten. Årsverk, etter stillingskategori og tjenesteområde. Helseregion og helseforetak”:

http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=06923

www.ssb.no, tabell 09548: ”Spesialisthelsetjenesten. Avtalte årsverk, ekskl. lange fravær, etter tjenesteområde og yrke. Helseregion og helseforetak”:

http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=09548

Vedlegg 1: Intervjuguide, pilotstudie

Beskrivelse av tema:

Jeg er i gang med en masteroppgave som omhandler påstått økt tidspress blant administrativt ansatte ved norske universiteter og sykehus. Jeg ønsker å undersøke hva de ansatte i slike organisasjoner selv mener kan være årsakene til det eventuelt økte tidspresset. Årsaken til at jeg ønsker å finne ut av dette er at jeg antar at økt tidspress blant administrativt ansatte kan være en delforklaring på hvorfor administrasjonen ved slike organisasjoner har vokst i størrelse de siste årene. I den anledning ønsker jeg å undersøke situasjonen ved Universitetet i Agder/Sørlandet sykehus og finne ut hva de administrativt ansatte her mener kan forklare økt tidspress.

Dette er bakgrunnen for dette intervjuet. Jeg ønsker å snakke med deg som administrativt ansatt for å høre dine tanker rundt mitt valgte tema.

Intervjuet er anonymt

Du kan avbryte intervjuet når du vil

Får jeg lov til å ta opp intervjuet på bånd?

Har du noen spørsmål før vi begynner?

Innledende spørsmål:

Hva er din stilling?

Hvor lenge har du vært ansatt?

Spørsmål angående tema:

Administrasjonen ved norske universiteter og sykehus påstås å ha økt i størrelse de senere år, er du enig i denne påstanden?

Hvis ja, hva tror du kan forklare veksten i administrative stillinger?

Opplever du høyt arbeids- og tidspress i din stilling?

Har dette eventuelle tidspresset økt mens du har vært ansatt?

Hva tror du kan være årsakene til det eventuelt økte tidspresset?

Denne åpne delen av intervjuet vil være den viktigste.

Nå vil jeg stille et par spørsmål rundt mine egne antakelser om hvorfor tidspresset har økt blant administrativt ansatte.

Statlige reformer og økte krav om dokumentasjon

Opplever du at kvalitetsreformen/sykehusreformen har ført til mer administrativt arbeid i din organisasjon?

Hvis ja, på hvilken måte?

Har du opplevd at kravet om dokumentasjon har økt i din organisasjon og hvordan har dette i så fall påvirket ditt arbeid?

Har du opplevd at den statlige tilsynsaktiviteten har økt ovenfor din organisasjon og hvordan har dette eventuelt påvirket ditt arbeid?

Ny teknologi

Har du opplevd at det har kommet mye ny teknologi, som for eksempel IKT i din organisasjon som du som administrativt ansatt har måttet sette deg inn i?

Forholdet til de faglige ansatte

Hvordan vil du beskrive forholdet mellom de administrativt ansatte og de faglig ansatte i din organisasjon/avdeling?

Har det vært noen form for konflikt eller spenninger mellom de to arbeidsgruppene i din organisasjon/avdeling?

Blir det brukt mye ressurser og tid på slike eventuelle konflikter/spenninger?

Føler du som administrativt ansatt at du får nok anerkjennelse for ditt arbeid i forhold til de faglige ansatte?

Opplever du at det er stor forståelse for hverandres arbeid mellom de to arbeidsgruppene?

Vedlegg 2: Infoskriv spørreundersøkelse

Hei,

Mitt navn er Ida Kristin Pedersen, og jeg holder på med min masteroppgave i studiet offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder under veiledning av Førsteamanuensis Helge Hernes ved Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.

Oppgaven min tar utgangspunkt i en påstand om at administrasjonen ved norske sykehus og universiteter har økt i størrelse de siste årene. Jeg legger til grunn en antakelse om at en sentral årsak til veksten i administrative stillinger er økte dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehusene og universitetene. Departementer, helseforetak, Arbeidstilsynet, Riksrevisjonen, Pasientombudet osv. kommer stadig med flere pålegg om rapportering og dokumentasjon som norske sykehus og universiteter må følge opp. I tillegg til dette kommer gjerne universitets-/sykehusledelsen og andre ledere i organisasjonen med dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav. I min oppgave vil jeg se på hvordan slike krav blir fulgt opp og behandlet av ansatte ved sykehuset/universitetet.

Med dette som utgangspunkt har jeg laget et spørreskjema som jeg hadde satt stor pris på om du kunne tatt deg tid til å besvare. Det tar omtrent 5 minutter å gjennomføre undersøkelsen.

En del av spørsmålene omhandler hvordan du mener andre ansatte enn deg selv følger opp krav. I disse tilfellene ber jeg deg svare ut fra hvordan du oppfatter at de følger opp kravene.

Undersøkelsen er frivillig og alle svar som blir gitt vil være fullstendig anonyme.

På forhånd takk!

Mvh Ida Kristin Pedersen

Kontaktinformasjon:

Ida Kristin Pedersen | idakp@hotmail.com | 478 33 663
Helge Hernes | helge.hernes@uia.no | 381 41 605

Vedlegg 3: Spørreskjema SurveyXact

Er du ansatt i sentraladministrasjonen eller ute ved klinikk/fakultet?

- (1) ☐ Sentraladministrasjonen
- (2) ☐ Ute ved klinikk/avdeling

Hva er din stilling?

- (1) ☐ Toppleder
- (2) ☐ Mellomleder
- (3) ☐ Ansatt uten lederansvar

Hvor lenge har du vært ansatt ved sykehuset/universitetet?

Antall år

Hvilken utdanning har du?

- (1) ☐ Grunnskole
- (2) ☐ Videregående utdanning/gymnas
- (3) ☐ Universitets-/høgskoleutdanning inntil 3 år
- (4) ☐ Universitets-/høgskoleutdanning 4 år eller mer

Hva er ditt kjønn?

- (1) ☐ Mann
- (2) ☐ Kvinne

Hva er din alder?

Antall år

Hvordan behandler du kravene fra instanser utenfor sykehuset/universitetet?**HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)**

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Jeg er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er skeptisk til kravene fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som jeg anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hvordan oppfatter du at sykehus-/universitetsledelsen behandler kravene fra instanser utenfor sykehuset/universitetet?**HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)**

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Sykehus-/universitetsledelsen er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Sykehus-/universitetsledelsen er skeptisk til kravene fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Sykehus-/universitetsledelsen legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hvordan oppfatter du at din nærmeste leder/dine nærmeste ledere behandler kravene fra instanser utenfor sykehuset/universitetet?

HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere er skeptiske til kravene fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere legger lite arbeid i å følge opp krav utenfra som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Jeg anser kravene fra instanser utenfra som et uttrykk for mistillit til sykehuset/universitetet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Kravene fra instanser utenfra har blitt mer omfattende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
I tillegg til kravene fra instanser utenfra stiller sykehus-/universitetsledelsen dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
I tillegg til kravene fra instanser utenfra og kravene fra sykehus-/universitetsledelsen stiller min nærmeste leder/mine nærmeste ledere dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hvordan behandler du kravene fra sykehus-/universitetsledelsen?**HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)**

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Jeg er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er skeptisk til kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som jeg anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hvordan behandler du kravene fra din nærmeste leder/dine nærmeste ledere?**HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)**

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Jeg er nøye med å følge opp kravene fra min nærmeste leder/mine nærmeste ledere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er skeptisk til kravene fra min nærmeste leder/mine nærmeste ledere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg legger lite arbeid i å følge opp krav fra min nærmeste leder/mine nærmeste ledere som jeg anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hvordan oppfatter du at din nærmeste leder/dine nærmeste ledere behandler kravene fra sykehus-/universitetsledelsen?**HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)**

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Min nærmeste leder/mine nærmeste leder er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere er skeptiske til kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder/mine nærmeste ledere legger lite arbeid i å følge opp krav fra sykehus-/universitetsledelsen som de anser som unødvendige eller at de gir for liten nytte i forhold til det merarbeid det skaper	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Hvordan oppfatter du at helsefaglige/vitenskapelige ansatte behandler kravene?**HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)**

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav fra instanser utenfor sykehuset/universitetet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sykehus-/universitetsledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Helsefaglige/vitenskapelige ansatte er nøye med å følge opp kravene fra sin nærmeste leder/sine nærmeste ledere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Misforståelser og unøyaktigheter i forhold til personer jeg samarbeider mye med gjør det vanskelig for meg å følge opp kravene utenfra	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg har mye kontakt med helsefaglige/vitenskapelige ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever at det er spenninger mellom helsefaglige/vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever det som ubehagelig at helsefaglige/vitenskapelige ansatte stiller seg kritiske til opprettelser av nye administrative stillinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Jeg prioriterer bevisst mellom ulike arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg utfører alle mine arbeidsoppgaver grundig og nøyaktig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

HVOR ENIG/UENIG ER DU MED: (Kun ett kryss pr. linje)

	Helt uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Helt enig	Vet ikke
Tidspresset jeg opplever på jobb skyldes i hovedsak meg selv	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg ser på det tidspresset jeg opplever som et problem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Dokumentasjons-, rapporterings- og handlingskrav er en årsak til at jeg opplever tidspress	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Legg gjerne igjen en kommentar dersom du har synspunkter eller innspill i forbindelse med undersøkelsen/temaet mitt:

Tusen takk for din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Ida Kristin Pedersen

(Trykk på avslutt for å levere din besvarelse)



UNIVERSITETET I AGDER

